



SEDE CENTRALE

Deliberazione n. **15 - 2015**

del **102 FEB. 2015**

Oggetto: Piano della Performance 2015-2017

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

VISTO il Decreto Legge n. 83 del 31 maggio 2014 convertito dalla legge 29 luglio 2014, n. 106, recante "*Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*", e di questo in particolare l'articolo 16, comma 1, con il quale è stata disposta la trasformazione dell' ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo in ente pubblico economico, e l'articolo 16, comma 4, ove è statuito che, fino all'insediamento degli organi dell'ente trasformato, le funzioni dell'organo collegiale di amministrazione sono svolte da un Commissario Straordinario nominato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo;

VISTO, nelle more dell'approvazione del nuovo Statuto adottato in seconda lettura dal Commissario Straordinario con deliberazione n. 14-2014 del 23/12/2014, lo Statuto dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, di cui alla Deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo n. 25-2007 del 26 luglio 2007, approvato con il Decreto Interministeriale del 10 dicembre 2007;

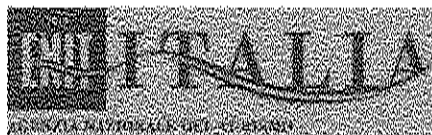
VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 16 giugno 2014, con il quale l'ing. Cristiano Luigi Raffaele Radaelli è stato nominato Commissario straordinario dell'ENIT, fino all'insediamento degli organi dell'ente trasformato, secondo le disposizioni dell'art. 16, comma 4, del citato D.L. 83-2014;

VISTO il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e s.m.i.;

VISTA la Deliberazione n. 32-2013 del 26 settembre 2013 del Consiglio di Amministrazione dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo di ratifica della Deliberazione n. 2-2013 del 3 settembre 2013 del Presidente dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, con la quale sono stati nominati i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, in conformità alle disposizioni dell'art. 14, comma 3 del D. Lgs. n. 150/2009;

VISTO il Decreto del Ministro degli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport del 14 settembre 2012, con il quale il dr. Andrea Babbi è stato nominato Direttore Generale dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo per un periodo di tre anni a decorrere dal 22 settembre 2012;

VISTO il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante la "attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e di questo, in particolare, l'art. 10, comma 1, lettera a), secondo il quale le amministrazioni pubbliche redigono annualmente, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, nonché gli obiettivi assegnati ai dirigenti, e definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance;



SEDE CENTRALE

Deliberazione n. **N.5 - 2015**

del **02 FEB. 2015**

Oggetto: Piano della Performance 2015-2017

VISTA la Delibera n. 112/2010 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche inerente alla "struttura e modalità di redazione del Piano della performance";

VISTA la Delibera n. 1/2012 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche contenente le "linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei piani della performance";

VISTA la Delibera n. 6/2012 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche contenente le "linee guida per il ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013";

VISTA la Deliberazione n. 4-2013 del 18 dicembre 2013 del Presidente dell'ENIT-Agenzia Nazionale del Turismo, ratificata con deliberazione n. 4-2014 del 28 gennaio 2014, con la quale è stato revisionato il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ENIT;

VISTA la nota prot. 86 del 22 gennaio 2015 con la quale il Direttore Generale ha trasmesso la proposta di Piano della Performance per il triennio 2015-2017;

CONSIDERATA la necessità di assicurare il coordinamento del ciclo di gestione della performance con il piano di prevenzione della corruzione, secondo le indicazioni della Autorità Nazionale Anticorruzione -e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche e di garantire la continuità dell'azione amministrativa e promozionale dell'Agenzia fino all'attuazione della trasformazione in ente pubblico economico prevista dal citato decreto legge n. 83-2014;

VISTA la nota n. 5 del 29/01/2015 con la quale l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ENIT ha comunicato il parere di conformità alla normativa del Piano della Performance per il triennio 2015-2017;

SENTITO il parere del Direttore Generale;

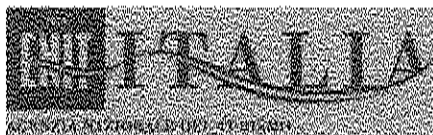
DELIBERA

Art. 1

È adottato il Piano della performance 2015-2017 dell'ENIT-Agenzia Nazionale del Turismo, allegato alla presente deliberazione, di cui costituisce parte integrante.

Deliberazione n. **N.5 - 2015**

del **02 FEB. 2015**



N.5 - 2015

SEDE CENTRALE

102 FEB. 2015

Oggetto: Piano della Performance 2015-2017

Art. 2

Ai sensi dell'art. 10, comma 2, del Decreto Legislativo n. 150/2009 e della normativa in vigore, il Piano della performance 2015-2017 è pubblicato sul Portale della Trasparenza e nell'Area Amministrazione Trasparente del sito www.enit.it e trasmesso al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
Cristiano Luigi Raffaele Radaelli

N.5 - 2015

PIANO DELLA PERFORMANCE 2015/2017

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

1.5 - 2015

PREMESSA	3
1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	4
2. SOMMARIO	5
3. IDENTITÀ	8
3.1 MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE, VISIONE	8
3.2 LA CATENA DEL VALORE PUBBLICO	13
4. ANALISI DEL CONTESTO	26
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	26
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	32
5. OBIETTIVI STRATEGICI	41
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE	44
7. COLLEGAMENTO E INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO	77
8. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE	94
9. PROCESSO SEGUITO E SOGGETTI COINVOLTI	94
10. ALLEGATI TECNICI	95

Il decreto Legge 31 maggio 2014 n. 83, convertito con Legge 29 luglio 2014 n. 106 ha previsto la trasformazione di ENIT in Ente pubblico economico, al fine di assicurare risparmi alla spesa pubblica, migliorare la promozione dell'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e favorire la commercializzazione, anche in occasione della Presidenza italiana del semestre europeo e della realizzazione dell'evento internazionale EXPO 2015.

A norma dell'art. 16, comma 2 del citato decreto, la nuova ENIT persegue la missione di promozione del turismo, interviene per individuare, organizzare, promuovere e commercializzare i servizi turistici e culturali e per favorire la commercializzazione dei prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all'estero, con particolare riferimento allo sviluppo della piattaforma digitale costituita dal portale Italia.it.

Nello svolgimento della missione assegnata, ENIT persegue obiettivi e utilizza risorse assegnate mediante convenzione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo.

Alla data di stesura del presente piano il processo di trasformazione in ente pubblico economico è in corso, sotto le direttive del Commissario Straordinario nominato con DPCM 16 giugno 2014, con il compito di provvedere alla predisposizione del nuovo statuto e all'adozione del piano di organizzazione del personale.

Considerato che, secondo le disposizioni dell'art. 16, comma 4, del citato decreto, l'attività di ENIT prosegue nel regime giuridico vigente fino all'insediamento degli organi dell'ente trasformato, la missione dell'Ente e gli obiettivi assegnati alla struttura continuano a essere definiti dal Piano della Performance secondo le disposizioni del D. Lgs. 150/2009.

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

N.5 - 2015

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

15 - 2015

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 2015-2017, in coerenza con quelle declinate per il 2015 nel Piano Esecutivo approvato con delibera commissariale n. 10-2014 del 5 dicembre 2014.
- ❖ la seconda definisce gli obiettivi strategici sul triennio 2015-2017, 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 e soprattutto della conclusione della fase di trasformazione in ente pubblico economico, secondo la mission delineata con il D.L. n. 83.2014, convertito in L. 106-2014, l'ENIT ha inteso definire i programmi strategici prioritari tenendo in forte considerazione da una parte il quadro legislativo di modernizzazione della pubblica amministrazione, dall'altro i bisogni cruciali di sviluppo delle competenze richieste per una P.A. efficace, efficiente ed innovativa.

Nella predisposizione del Piano della Performance si è 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 della cultura dell'integrità e della trasparenza e della prevenzione della corruzione;
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. Entrambi i documenti sono disponibili nell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

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:

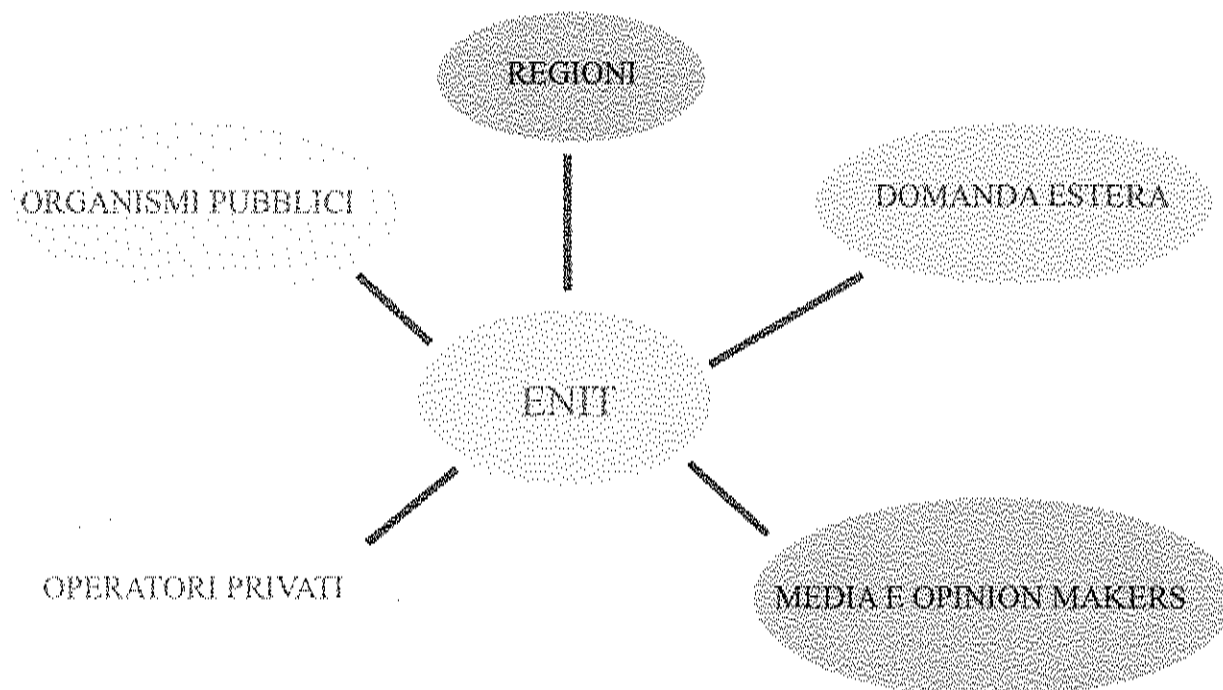
- ❖ *curare la promozione integrata delle risorse turistiche delle **Regioni**;*
- ❖ *promuovere le varie tipologie dell'offerta turistica nazionale;*
- ❖ *realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di sostegno alla commercializzazione dei prodotti 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, aggiornata e posta al passo con la concorrenza, attraverso un quadro metodologico ed operativo fondato su nuovi *outputs*:

- **ottimizzazione** dei processi di Programmazione con obiettivi chiari, finanziariamente sostenibili e misurabili;
- **focus** permanente per **prodotti/target** sulle tendenze dei mercati ed i

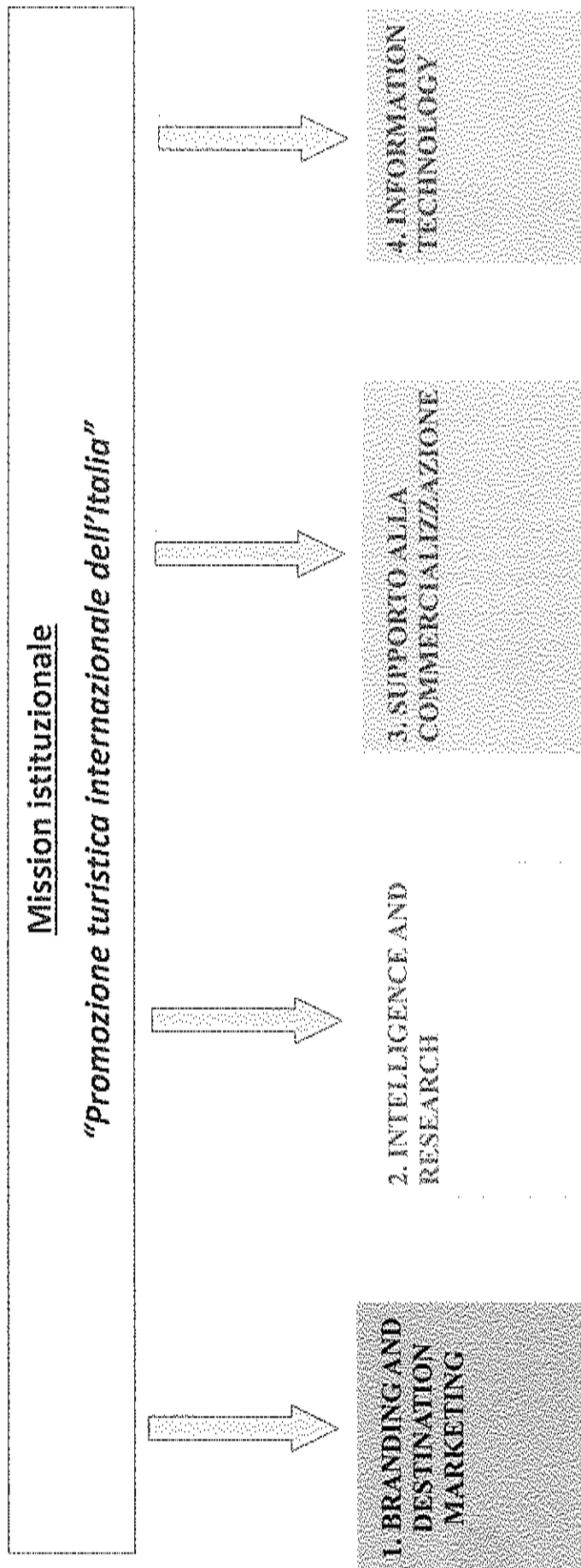
comportamenti dei consumatori, con messa a punto periodica del quadro tendenziale, ai fini di una più puntuale valutazione delle performance previste nei singoli mercati e di una riconversione delle strategie in funzione delle diverse dinamiche;

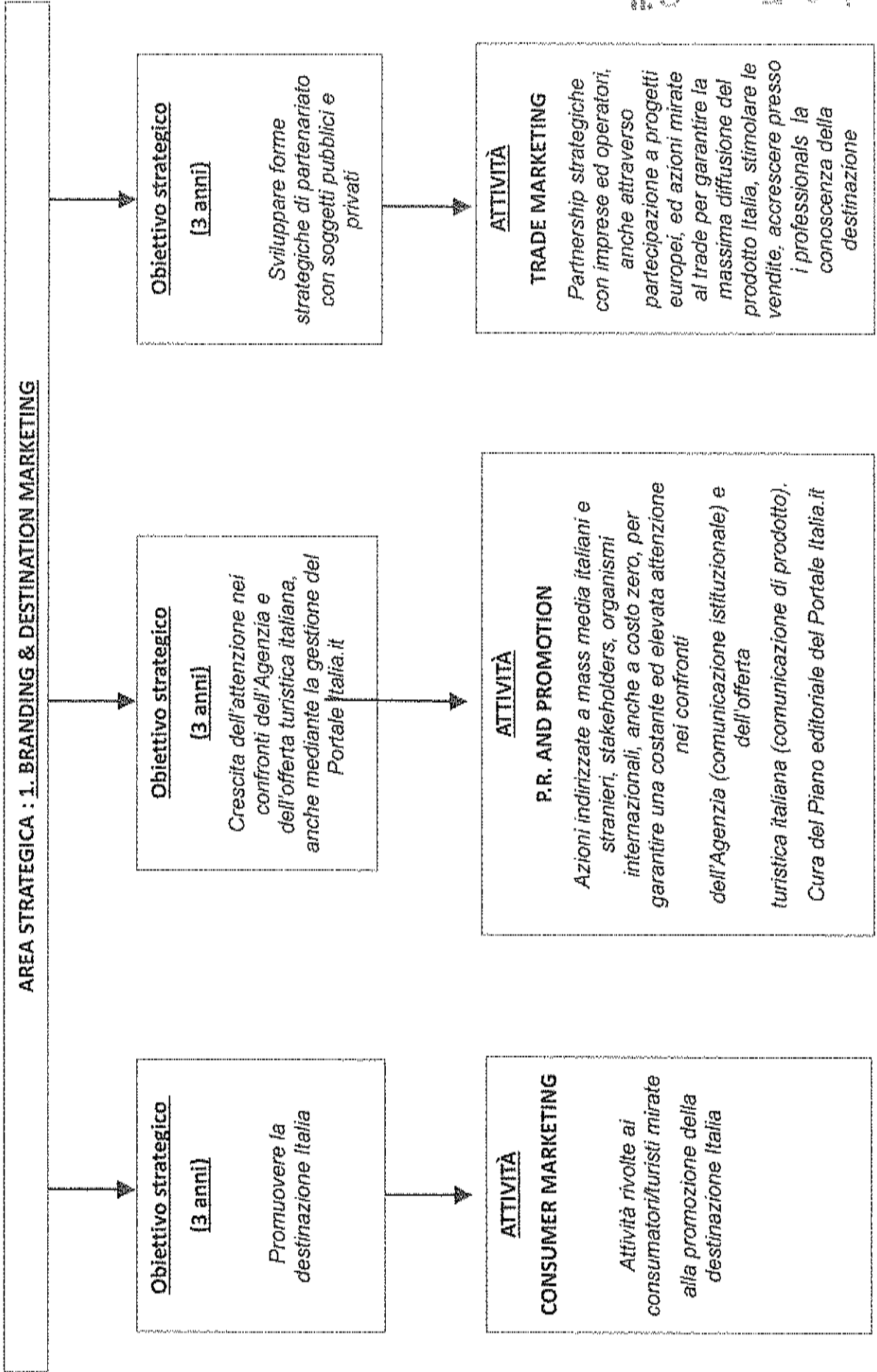
- funzione di assistenza e consulenza a Regioni ed Enti locali improntata a criteri di **marketing territoriale**, attraverso l'analisi e l'applicazione di modelli finalizzati alla individuazione delle migliori strategie da attuarsi sui mercati esteri;
- aggregazione dei vari organismi/attori che operano nel turismo per garantire concretezza e trasversalità alle azioni intraprese;
- individuazione di tecnologie WEB innovative per la creazione di occasioni di business per gli operatori del sistema turistico nazionale ed internazionale.

3.2 LA "CATENA DEL VALORE PUBBLICO"

L'ALBERO DELLE PERFORMANCE

collegamento fra mandato istituzionale-missione-aree strategiche







AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO

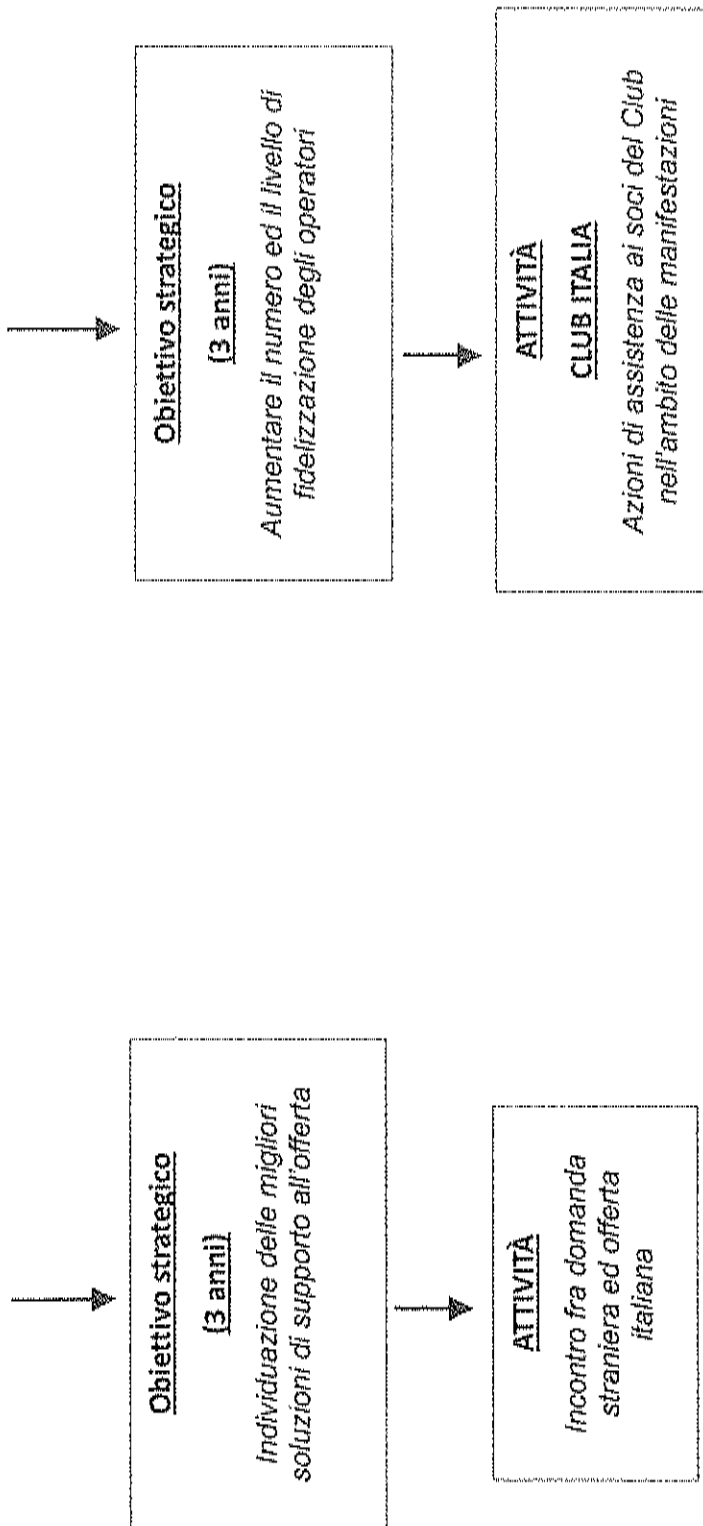
AREA STRATEGICA: 2. INTELLIGENCE & RESEARCH

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

1.5 - 2015

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, omogenizzazione, arricchimento contenuti dei siti web dell'Agenzia

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA



Obiettivo strategico

(3 anni)

Qualità dei servizi

Customer satisfaction

Trasparenza

Prevenzione della Corruzione

Compliance

AREA STRATEGICA 1
Branding & destination marketing

Consumer marketing

1.5 - 2015

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

N.5 - 2015

12. Altro

P.R. and promotion

Obiettivi

L'Agenzia intende sviluppare la comunicazione e la promozione destinata al consumatore finale. In quest'ottica, facendo seguito alle indicazioni normative contenute nell'art. 16, comma 2 del D.L. 83-2014, convertito con modificazioni dalla L. 106-2014, l'Agenzia ha preso in carico il Portale Italia.it con deliberazione commissariale n. 1-2014 del 19 settembre 2014.

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.

Si conferisce particolare importanza alla capacità dell'Agenzia di realizzare iniziative a costo zero sui principali mercati, mediante lo sviluppo delle professionalità interne e l'attrazione di partnership strategiche.

Strumenti utilizzabili

Portale Italia.it

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

5. Iniziative a costo zero
6. Altro

1.5 - 2015

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, anche attraverso la partecipazione a progetti europei, 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. Progetti europei
5. Altro

AREA STRATEGICA 2
Intelligence & research

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

<p style="text-align: center;">AREA STRATEGICA 3 Supporto alla commercializzazione degli operatori italiani e delle Regioni</p>

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*.
L'Agenzia cura la gestione del Portale Italia.it, preso in gestione con la delibera commissariale n. 1-2014 del 19 settembre 2014.

Strumenti utilizzabili

- 1 Piattaforma tecnologica web enit.it
- 2 Portale Italia.it
- 3 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'inserimento 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

1.5 - 2015

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

4.1.1 Una finestra sul turismo mondiale

Un 2014 a quota 1,1 miliardi di viaggiatori. È questa la previsione del Barometro Omt, che stima una crescita del 5 per cento rispetto allo scorso anno e un bilancio record.

Il consuntivo dei primi 10 mesi segna un totale di 978 milioni di pax internazionali, 45 milioni in più rispetto allo stesso periodo del 2013, e quindi con un incremento pari al 4,7 per cento. I dati sono particolarmente positivi per le Americhe (+8 per cento), la zona Asia-Pacifico (+5 per cento) e l'Europa (+4 per cento). Prendendo in esame le singole aree, invece, spiccano il Nord America, a +9 per cento, e l'Asia del Sud (+8 per cento). Seguono Europa Sud-mediterranea, Asia del Nord-Est ed Europa del Nord, tutte a +7 per cento. Per quanto riguarda il Vecchio Continente, il Barometro Omt sottolinea come l'Europa continui ad essere la destinazione più visitata del mondo.

4.1.2 La destinazione Italia nel contesto internazionale

Nella graduatoria 2013 delle destinazioni turistiche mondiali più frequentate, l'Italia si è collocata al 5° posto per gli arrivi internazionali e al 6° posto per gli introiti valutari.

Principali destinazioni del turismo internazionale								
Graduatoria	Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US\$)			
	Paesi	2012	2013	var. %	Paesi	2012	2013	Var. % moneta locale
1	Francia	83,1	84,7	2,0	USA	161,2	173,1	7,4
2	USA	66,7	69,8	4,7	Spagna	58,2	62,6	4,1
3	Spagna	57,5	60,7	5,6	Francia	53,7	56,7	2,1
4	Cina	57,7	55,7	-3,5	Cina	50,0	51,7	3,3
5	Italia	46,4	47,7	2,9	Macao (Cina)	43,7	51,6	18,1
6	Turchia	35,7	37,8	5,9	Italia	41,2	43,9	3,1
7	Germania	30,4	31,5	3,7	Tailandia	33,8	42,1	23,1
8	Regno Unito	29,3	31,2	6,4	Germania	38,1	41,2	4,5
9	Russia	25,7	28,4	10,2	Regno Unito	36,6	41,0	13,2
10	Tailandia	22,4	26,5	18,8	Hong Kong (Cina)	33,1	38,9	17,7

Fonte: UNWTO World Tourism Barometer - December 2014

15 - 2015

4.1.3 Il movimento turistico degli stranieri in Italia

Sul versante dei flussi turistici stranieri i dati Istat indicano che la stagione 2013 ha mostrato una ulteriore crescita di arrivi internazionali che hanno raggiunto quota 50,3 milioni con un incremento del 3,1% rispetto al 2012; positivo anche l'andamento dei pernottamenti pari a 184,8 milioni (+2,3%).

Nei primi 9 mesi del 2014, sempre secondo i dati Istat (dati provvisori), si registra una sostanziale stabilità del turismo straniero: arrivi +0,1%, presenze -0,4%.

Arrivi e presenze internazionali in Italia					
Anno	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Variazione % arrivi	Variazione % presenze
2008	41.796.724	161.797.434	3,9	-2,5	-1,0
2009	41.124.722	159.493.866	3,9	-1,6	-1,4
2010	43.794.338	165.202.498	3,8	6,5	3,6
2011	47.460.809	176.474.062	3,7	8,4	6,8
2012	48.738.575	180.594.988	3,7	2,7	2,3
2013*	50.263.236	184.793.382	3,7	3,1	2,3
gen-set 2014*	42.589.596	160.290.536	3,8	0,1	-0,4

Fonte: Istat; * dati provvisori

Turisti stranieri per tipologia di località visitata								
Località di interesse turistico	2012			2013			Variazione %	
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Pres
Città di interesse storico e artistico	22.007.351	60.291.761	2,7	22.691.248	62.453.041	2,8	3,1	3,6
Località marine	8.025.204	42.353.805	5,3	8.453.558	43.599.622	5,2	5,3	2,9
Località lacuali	4.451.912	22.685.957	5,1	4.517.620	22.915.971	5,1	1,5	1,0
Località montane	4.246.504	20.584.521	4,8	4.350.977	20.859.784	4,8	2,5	1,3

Località collinari e di interesse vario	1.970.409	9.044.260	4,6	2.052.254	9.199.162	4,5	4,2	1,7
Località termali	1.498.594	5.517.463	3,7	1.542.042	5.593.040	3,6	2,9	1,4
Altre località	6.538.601	20.117.221	3,1	6.655.537	20.172.762	3,0	1,8	0,3
TOTALE	48.738.575	180.594.988	3,7	50.263.236	184.793.382	3,7	3,1	2,3

Fonte: Istat

4.1.4 Le spesa dei viaggiatori stranieri in Italia

Per la Banca d'Italia, la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia nel 2103 ha proseguito il trend positivo registrato nell'anno precedente: i viaggiatori stranieri hanno apportato complessivamente 33.064 milioni di euro, con un incremento del 3,1% rispetto al 2012 (pari a 1.008 milioni di euro in più).

L'aumento percentuale è ben superiore (+6,9%) se si rileva la spesa dei viaggiatori stranieri solo per motivi di vacanza.

Nei primi 9 mesi del 2014 la spesa è cresciuta del 3,1% (+4,6% se si considera quella per motivi di vacanza).

Spesa dei viaggiatori stranieri – Serie storica		
Anno	Entrate valutarie (milioni di euro)	Variazione %
2008	31.090	-0,1
2009	28.856	-7,2
2010	29.257	+1,4
2011	30.891	+5,6
2012	32.056	+3,8
2013	33.064	+3,1
gen-set 2014	27.746	+3,1

Fonte: dati Banca d'Italia

Spesa giornaliera pro-capite dei viaggiatori stranieri					
2008	2009	2010	2011	2012	2013
€ 93,67	€ 91,76	€ 93,87	€ 94,38	€ 97,78	€ 102,77

Fonte: elaborazione ENIT su dati Banca d'Italia

Per il 2013, scomponendo il trend della spesa per aree geografiche, si notano andamenti differenti: hanno registrato variazioni particolarmente positive il Centro (+5,5%) e il Nord-Ovest (+5,4%), un leggero incremento il Sud e Isole (+1,7%) e una apprezzabile diminuzione il Nord-Est (-2,4%).

4.1.5 Le previsioni del turismo in Italia per il 2015

L'indagine condotta dall'Enit sui tour operator operanti nell'ambito dei principali mercati dell'incoming italiano sottolinea una generale tenuta dell'Italia sui mercati internazionali con un andamento positivo per il periodo delle feste di fine anno, in particolare per città d'arte e località montane, e buone prospettive per il 2015. In Europa, la Germania fa registrare un clima ottimistico sul Natale, in Austria le prenotazioni sembrano privilegiare il Capodanno, il trend è stabile in Svizzera. Nei Paesi Bassi le vendite sono in aumento, e dato il periodo sono maggiormente rivolte alle vacanze in montagna rispetto a quelle culturali. Tour operator inglesi, francesi e spagnoli registrano un trend di vendite positivo. I tour operator svedesi mettono a segno un +3%, quelli danesi un +5%, quelli norvegesi un +12% di vendite, che per gli operatori finlandesi sono il lieve crescita. Per la Russia, nel 2014 si è registrato a Mosca un aumento complessivo, pur se contenuto, del numero dei visti di turismo (+3,38%). Anche se comincia a pesare la svalutazione del rublo per Natale non mancheranno i turisti russi, che potrebbero optare per soluzioni meno costose o vacanze più corte. Rispetto al 2013 e cambiando continente, sempre secondo l'Ansa, negli Usa ed in Canada si registra una crescita di vendite tra il 7 ed il 10% in favore delle città d'arte, grandi e piccole. Grande attenzione degli operatori, poi, anche verso il prodotto food&wine. Le mete più ricercate sono Toscana, Piemonte, Puglia, i laghi del Nord e la Costiera Amalfitana. Tra le città preferite si segnalano Milano e Siena. Per quanto riguarda

il Brasile, le festività natalizie tradizionalmente sono trascorse in famiglia, ma nove tour operator su dieci dichiarano prenotazioni stabili. Guardando ad Oriente, la Cina non ha vere e proprie vacanze di Natale, ma il 75% dei maggiori operatori ha riscontrato un aumento delle vendite per l'Italia, in media del 5%. Oltre ai circuiti culturali classici, tra i motivi principali dei viaggi ci sono lo sci e gli sport montani e non manca una certa curiosità per le nostre tradizioni natalizie. Nonostante la recessione, la maggior parte dei maggiori tour operator giapponesi prevede incrementi nelle vendite, anche se modesti. Il turismo culturale è il prodotto maggiormente richiesto dai giapponesi, sempre più interessati anche al prodotto Natura e Parchi. Stabile, poi, il trend di flussi turistici dall'India, anche se per il 10% degli operatori c'è stato un aumento delle vendite. In generale le prenotazioni vanno un po' a rilento, una buona parte registra prevalentemente richieste per gruppi di famiglie e viaggi di nozze ed il 2% osserva segnali incoraggianti per il Mice.

ANALISI DEI PRINCIPALI MERCATI INBOUND

Germania

Primo mercato europeo in Italia, la Germania ha contato nel 2013 circa 11 milioni di viaggiatori alle frontiere italiane (dati Banca d'Italia), turisti che hanno generato oltre 57 milioni di pernottamenti (il 17,8% del totale pernottamenti stranieri in Italia) ed una spesa sul territorio di 4,9 miliardi di euro. Un mercato consolidato per la destinazione Italia, che ha risentito della contrazione dei consumi legata alla crisi economico-finanziaria del 2008 con un iniziale calo dei pernottamenti negli anni immediatamente successivi (-13,8% tra il 2008 e il 2010), ma una tendenziale ripresa già a partire dal 2011 (quasi 63 milioni di pernottamenti), ancora non del tutto stabilizzata (-7,8% tra il 2012 e il 2013, -4,7% nei primi mesi del 2014). Sul fronte dei viaggi organizzati internazionali, l'indagine ai Tour Operator stranieri restituisce un quadro positivo dell'andamento del mercato turistico tedesco che viaggia attraverso il circuito organizzato. Nel 2014 le vacanze in Italia sono state il 34,6% dei viaggi venduti nel mondo dai buyer tedeschi che propongono il Bel Paese, in aumento rispetto al 2013 quando rappresentavano il 26,3% del venduto dai T.O. tedeschi.

Anche le previsioni per il 2015 lanciano segnali positivi: +2,7% la crescita di domanda

prevista dai T.O. tedeschi che vendono il nostro Paese. Città d'arte italiane, destinazioni balneari e lacuali sono da sempre i principali prodotti turistici di riferimento per questo mercato. Difficile però mantenere il posizionamento nella share of mind della clientela: il primo posto come destinazione più richiesta quando si entra in agenzia è, di anno in anno, contrastato dalla forte competizione di Francia e Spagna.

Francia

I turisti francesi hanno fatto registrare nel 2013 circa 10,4 milioni di viaggiatori e 31,5 milioni di pernottamenti in Italia (9,8% del totale), con una spesa sul territorio di 3 miliardi di euro (il 9% circa della spesa turistica sostenuta dagli stranieri in Italia). Il trend è pressoché stabile nel corso degli anni, senza grandi variazioni (+1,2% tra il 2008 e il 2010), con un +3% in termini di pernottamenti e un ben più interessante +11,8% di spesa turistica tra il 2010 e il 2013. Sul fronte dei viaggi organizzati il ruolo dell'Italia, come destinazione più richiesta e sognata, è ostacolato dalla competizione con la Spagna, ma la quota di venduto è tendenzialmente in crescita negli ultimi anni: 28% delle vacanze vendute dai Tour Operator francesi nel mondo nel 2014 (20,5% nel 2012), con un +2,4% previsto per il 2015. Città d'arte, mare e vacanze in tour i prodotti più venduti sul mercato organizzato francese, sia per l'Italia che per il resto del Mondo.

Regno Unito

Sono stati 22 milioni i pernottamenti dei britannici nelle destinazioni turistiche italiane nel corso del 2013 (il 6,8% del totale stranieri in Italia), con una spesa turistica sul territorio di 2 miliardi e 335 milioni di euro (il 7,1% della spesa complessiva degli stranieri nel Bel Paese).

Turisti che hanno risentito della crisi, riducendo le permanenze nel nostro Paese ma con un calo contenuto al -11,3% tra il 2008 e il 2010 ed in recupero negli ultimi anni (+1,3% tra il 2010 e il 2013). In ripresa anche la spesa turistica che passa dai 2 miliardi del 2010 ai 2 miliardi e 335 milioni nel 2013 (+13,7%). Un mercato verso cui l'Italia suscita forte appeal e per il quale la competizione diretta è con la Francia, che nel 2014 fa perdere al nostro Paese la prima posizione, superandola come destinazione più richiesta dalla clientela

presso i Tour Operator outgoing britannici. Un viaggio su 3 è in Italia: nel 2014 sul totale dei viaggi venduti dai buyer britannici quelli in Italia costituiscono il 33,6%, quota in crescita negli ultimi anni (30,4% nel 2012, 30,2% nel 2013) e nelle previsioni fornite per il 2015 (+5,4% la domanda di viaggi e vacanze in Italia il prossimo anno, secondo i pronostici dei grandi buyer britannici che propongono il nostro Paese). I prodotti più venduti sul segmento organizzato sono, nell'ordine, le città d'arte italiane ed il mare, seguito dai laghi e dalle vacanze in agriturismo, a pari merito in terza posizione.

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 2015, il contingente di personale in servizio ammonta a complessive 80 unità di personale di ruolo e 90 unità di personale locale.

Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.

Sede centrale

Nome Ufficio	dirigente	Personale di ruolo	Personale locale	TOT
DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	1	9		10
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI		20		20
DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	6		7
DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO		10		10
DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO	1	15		16
DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'		9		9
STAFF DIREZIONE GENERALE		2		2
TOT	3	71		74

Area estero

Paese	dirigente	Personale di ruolo	Personale locale	TOT
ARGENTINA			3	3
AUSTRALIA			2	2
AUSTRIA			6	6
BELGIO			3	3
BRASILE	1		4	5
CANADA			4	4
CINA			4	4
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		13	14
SVEZIA			5	5
TOT	6	0	90	96

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 2007/2015

ANNO	CONTRIBUTO
2007	48.879.122
2008	45.936.173
2009	33.483.760
2010	29.202.507
2011	20.097.333
2012	18.597.359
2013	18.017.447
2014	18.218.910
2015	18.222.000

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 infatti – 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 2013, si attestano su un valore ipotetico di mercato pari a circa 2,9 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

N.5 - 2015

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 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	
Opportunità	
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo turistico di nuove aree ➡ • Promozione e miglioramento di qualità e sostenibilità ➡ • Cooperazione e scambio di nuove esperienze ➡ • Opportunità di sviluppo di nuove imprese e servizi turistici ➡ • 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>
Minacce	
<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 una 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 del turismo 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 numero degli arrivi e dei visti	+5%
COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana, anche attraverso la gestione del Portale italia.it e la realizzazione di iniziative a costo zero	numero azioni di comunicazione / Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica	100%
TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	Giorni di attività del Portale Numero delle iniziative a costo zero	+ 5% triennale
	Efficacia accordi di collaborazione (numero iniziative/contatti sviluppati)	+10% triennale

51

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	S/NO

51

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 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, con particolare riferimento all'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014	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).

75 - 2010

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2015

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo strategico <i>PROMOZIONE</i> <i>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 numero di arrivi	+5%
Collaborare con il Direttore Generale per il coordinamento delle attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento della quota di mercato	Direttore Generale, Direttori PC, PSCCP	% incremento numero di arrivi % incremento numero di visti	+5%

Obiettivo strategico <i>COMUNICAZIONE</i> <i>Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana</i>			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Direttori di Area Estera	Numero iniziative a costo zero	+5%
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Direttori OPCSA, PSCCP, PC, SITAG; Responsabile Ufficio Stampa	Giorni di attività del Portale	100%
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Responsabile Ufficio Stampa	Numero azioni di comunicazione/Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica	100%
Rafforzare l'immagine istituzionale	Responsabile Ufficio Stampa	Numero azioni di comunicazione/Numero rilievi da parte dei media	100%

Obiettivo strategico TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire la partecipazione a progetti europei	Direttore PC	Attività realizzate/attività previste dal progetto	100%
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 (contatti realizzati/numero iniziative)	+ 10%

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Obiettivo strategico STUDIO E MONITORAGGIO Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso le analisi delle dinamiche di mercato			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Realizzare monitoraggi sull'incoming	Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCSA e Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Realizzare indagini sul mercato turistico	Direttore PC in collaborazione con Direttore OPCSA e Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Proporre innovazioni strategiche di prodotto per la promozione turistica	Direttore PC	Entro le date stabilite	SI/NO

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Obiettivo strategico SOSTEGNO ALL'OFFERTA Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione	Direttore PSCCP	Efficacia delle soluzioni (contatti realizzati/numero iniziative)	+5%
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Direttori di Area Estera	Numero operatori partecipanti a workshops	+10%
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Direttori di Area Estera	Numero regioni partecipanti	+ 5%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Direttori di Area Estera	Numero operatori partecipanti	+5%

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo strategico STRUTTURA INFORMATICA			
Individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia			
Obiettivo operativo	Indicatore	Responsabile	Target
Curare il funzionamento e l'aggiornamento tecnico del sito enit.it, secondo le indicazioni dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	Direttore SITAG	100%
Curare la gestione del Portale Italia.it	Puntuale attuazione ed esecuzione delle attività di gestione	Direttore PSCCP	100%
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	Direttori Uffici Centrali ed Esteri e Responsabile Ufficio Stampa	100%
Presidio legale dell'attività on line	Numero rilievi legali o normativi	Responsabile Ufficio Legale	0

 57
 20
 57

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo strategico QUALITÀ DEI SERVIZI		
Assicurare il miglioramento costante dello standard di qualità dei servizi		
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore
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
		Target 100%

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION		
grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti		
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Direttore PSCCP, Direttori Area Estera	Incremento livello di soddisfazione degli utenti
		Target +5%

Obiettivo TRASPARENZA		
realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità		
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore
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
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
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
		Target SI/NO
		Target SI/NO
		Target SI/NO
		Target SI/NO

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
Realizzare gli obiettivi del Piano triennale di Prevenzione della corruzione		
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore
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
		Target 100%

Obiettivo COMPLIANCE		
assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente		
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle policies interne, con particolare riferimento all'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Direttore Generale, Direttori della sede centrale e delle aree estere, Responsabile Ufficio Stampa	Numero di rilievi negativi accertati
Garantire la migliore assistenza agli organi dell'Ente	Direttore OPCSA	Numero di rilievi negativi accertati
Gestione del contenzioso	Responsabile Ufficio Legale	Esecuzione degli adempimenti previsti
Riduzione del contenzioso attraverso la gestione produttiva delle problematiche legali	Responsabile Ufficio Legale	Numero nuove cause
Assicurare l'attività di consulenza al Direttore Generale e alle Direzioni	Responsabile Ufficio Legale	Pareri forniti nei tempi richiesti
		Target 0 0 SI/NO anno precedente 100%

2015

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI - anno 2015

DIRETTORE GENERALE

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale			
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Coordinare le attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi	+5%	25
	% incremento numero dei visti		

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale			
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	15

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale			
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle policies interne, con particolare riferimento al coordinamento dell'attività dell'Agenzia per l'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014	Numero di rilievi negativi accertati	0	20

15

2015

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%	20

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	20

NOTA METODOLOGICA

Per la valutazione dell'obiettivo "Coordinare le attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici" si considerano le iniziative di rilevanza internazionale previste nel Piano esecutivo 2015 o condotte in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo – Direzione Generale per le Politiche del 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%	30
Rafforzare l'immagine istituzionale	Numero azioni di comunicazione/Numero rilievi da parte dei media	100%	30
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	40

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 enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	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	S/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	S/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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	30

1 2015



**UFFICIO LEGALE
STAFF AL DIRETTORE GENERALE
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 10**

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

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 90

Obiettivo		
TRASPARENZA		
Obiettivo operativo	Indicatore	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	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	S/N/O	20
Riduzione del contenzioso attraverso la gestione produttiva delle problematiche legali	Numero nuove cause	anno precedente < 15	20
Assicurare l'attività di consulenza al Direttore Generale e alle Direzioni	Pareri forniti nei tempi richiesti	100%	20

1 2017

**DIREZIONE CENTRALE
PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE**

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE			
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Collaborare con il Direttore Generale per il coordinamento delle attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi	5%	50
	% incremento numero dei visti		

Obiettivo COMUNICAZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	40

Obiettivo TRADE MARKETING			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la partecipazione a progetti europei	attività realizzate / attività previste dal progetto	100%	10

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH
Peso 30

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 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito <i>enit.it</i> , secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	100

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 20

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 OPCSA 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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20

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

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE			Target	Peso
Obiettivo	Indicatore			
Collaborare con il Direttore Generale per il coordinamento delle attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi		+5%	50
	% incremento numero dei visti			

Obiettivo COMUNICAZIONE			Target	Peso
Obiettivo operativo	Indicatore			
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale italia.it	Giorni di attività del Portale		100%	50

2015

2015

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE
Peso 30

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)	+5%	60

Obiettivo CLUB ITALIA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Valore storico
Consolidare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia	Numero di conferme	95%	Iscritti 2014
Aumentare il numero di iscritti al Club Italia	Numero di iscritti	+10%	Numero iscritti 2014

2015

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	50
Curare la gestione del Portale Italia.it	Puntuale attuazione ed esecuzione delle attività di gestione	100%	50

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 20

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% 51	10

1 20 01 01

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2015-2017, 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		Nota
Obiettivo operativo	Indicatore	
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

31 / 2015

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

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

Obiettivo COMUNICAZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100

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

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA		
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100

11.5 - 2015



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
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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20

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

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

Obiettivo COMUNICAZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	100
			20

**AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY
Peso 40**

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito eni.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	50
Curare il funzionamento e l'aggiornamento tecnico del sito eni.it, secondo le indicazioni dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	50
			40



AGENZIA NAZIONALE DEL CRIMINE

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 40

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI		
Obiettivo operativo	Indicatore	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	10

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION		
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso
Predisporre gli strumenti per la rilevazione <i>on line</i>	Numero di iniziative monitorate	10

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	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	20

5
1
2015

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 policies interne, inclusi gli standard previsti da AgID, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	20

15 / 2015

**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 ent.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	100

2015

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

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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014, per la parte di competenza e in relazione alla gestione delle relazioni sindacali	Numero di rilievi negativi accertati	0	60

15 - 2015

**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 enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	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	S/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 policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	60

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Peso 40

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 numero di arrivi	+ 5%	v. nota metodologica	60
	% incremento numero visti			

Obiettivo COMUNICAZIONE				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Valori storici	Peso
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	Dati Scheda 18 Attività 2014	20

20

20

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 contatti / numero iniziative)	+ 10%	Dati Schede 8 e 11 Attività 2014 15	20

2014

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH
 Peso 10

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 20

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 2014	40
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+5%	Dati Scheda 9 2014	30
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	Dati Scheda 9 2014	30

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Valori storici	Peso
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	100% 51	100

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Valori storici	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%	100% 51	30

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION		
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	30
	Target	+5%

Obiettivo TRASPARENZA		
Obiettivo operativo	Indicatore	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	10
	Target	SI/NO

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	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	20
	Target	100%

Obiettivo COMPLIANCE		
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle policies interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	10
	Target	0

51

51

20

0

1

51

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2015-2017, 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: - 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: - presenze (numero, tipologia) - n. giornate - outcome

2) MISURAZIONE DELLA VARIAZIONE DEI FLUSSI TURISTICI

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo PROMozione		Nota
Obiettivo operativo	Indicatore	
<p>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</p>	<p>% incremento numero degli arrivi</p> <p>% incremento numero dei visti</p>	<p>La misurazione della variazione dei flussi turistici terrà conto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dati forniti da fonti ufficiali quali: ISTAT, Banca d'Italia, Enti statistici internazionali ecc. - dati forniti dal MAE

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2015 PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

15 - 2015

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 2015 ammonta complessivamente ad euro 18.222.000,00. L'importo è composto da euro 2.622.000,00 previsti nella tabella C allegata alla legge 27 dicembre 2013 n. 147 (legge di stabilità 2014), e dall'ulteriore importo di 15.600.000,00 previsto dalla nota di variazione al bilancio dello Stato, analisi delle dotazioni finanziarie di competenza suddivise per missione.

TREND CONTRIBUTIVO STATALE 2007/2015

Anno	Importo contributo statale	Variazione su esercizio precedente	Variazione 2007-2014
2007	48.879.122		 -62,7%
2008	45.936.173	- 6,02 %	
2009	33.483.760	-27,11%	
2010	29.202.507	-12,79%	
2011	20.097.333	-31,18%	
2012	18.597.359	-7,46%	
2013	18.017.447	-3,12%	
2014	18.218.910	-1,12%	
2015	18.222.000	+0,02	

In conseguenza del trend decrementale dei finanziamenti statali, pari a -62,7% nel raffronto tra 2007 e 2015, e nell'ambito della politica di spending review, L'Agenzia conferma anche per il 2015 una rigorosa azione di razionalizzazione e contenimento della spesa, che consenta il raggiungimento dei fini istituzionali assegnati e, in particolare, dell'attività promozionale a sostegno di Expo 2015.

Nel contesto del piano di razionalizzazione si segnalano i seguenti interventi:

è stata mantenuta la previsione di azioni promozionali fieristiche cofinanziate da parte di Regioni ed altri soggetti pubblici e privati, rimanendo in capo ad Enit il ruolo di proposta nei confronti dei soggetti interessati e di coordinamento tecnico-operativo delle attività previste congiuntamente. È stata confermata la politica di contenimento dei costi di partecipazione alle fiere da parte delle Regioni, al fine di favorirne l'adesione al marchio Italia.

Sotto il profilo organizzativo, in applicazione delle deliberazioni n. 2-2014 e 5-2014 del Commissario Straordinario, si è provveduto a far rientrare in sede le sei unità di personale di ruolo in servizio all'estero, al fine di garantire al Commissario la necessaria assistenza nell'attuazione della fase di trasformazione dell'Ente;

Grande attenzione si è anche posta al contenimento dei costi per i consumi intermedi (come così intesi nelle valutazioni di finanza pubblica), specie quelli la cui riduzione meno incide sull'efficacia dell'azione dell'Agenzia. La previsione 2015 vede continuare l'azione di contenimento, intrapresa particolarmente negli ultimi due anni, nei quali si è passati da importi totali di euro 3,7 mln dell'esercizio 2012 ai 3,3 mln per l'esercizio 2015, con una variazione del 9%.

LE PREVISIONI DI ENTRATA

Le entrate ammontano, al netto delle partite di giro, a complessivi **euro 23.509.307,61**. A questo importo si deve aggiungere l'utilizzo dell'avanzo vincolato 2014 di € 750.053,07; si tratta della quota di competenza 2015 delle somme già iscritte nel bilancio 2013 a titolo di finanziamenti triennali per il supporto al rilascio dei visti e per l'attività nel settore congressuale. La disponibilità complessiva ammonta così ad **€ 24.259.360,68**.

Come già precisato, il **contributo dello Stato** per l'anno 2015 ammonta complessivamente ad euro 18.222.000,00. Alla stregua dei precedenti esercizi, non è stata prevista la quota di contributo in **restituzione** al bilancio dello Stato per **consumi intermedi**, sia per l'alta probabilità (basata su quanto accaduto negli esercizi precedenti) di riduzione dell'importo dello stesso contributo nella legge di stabilità 2015 di prossima emissione, sia per l'impossibilità di prevedere la quota di tale diminuzione che si riferisca agli stessi consumi intermedi.

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

ENTRATE CORRENTI	Previsioni 2015
1. CONTRIBUTI A CARICO DELLO STATO	18.222.000,00
2. COMPARTECIPAZIONE DELLE REGIONI ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	2.923.150,00
3. COMPARTECIPAZIONE DI COMUNI E PROVINCE ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	312.696,72
4. PROVENTI DERIVANTI DALLA PRESTAZIONE DI INCENTIVI DI SERVIZI PUBBLICITARI PROMOZIONALI	1.193.857,89
TOTALE ENTRATE PER SERVIZI (2 + 3 + 4)	4.429.704,61
5. ENTRATE DIVERSE (affitto immobili, interessi bancari attivi, differenze cambio attive, recuperi e rimborsi diversi, entrate eventuali)	857.603,00
TOTALE ENTRATE CORRENTI	23.509.307,61

Non sono previste entrate in conto capitale.

Un significativo contributo alle Entrate deriva dai previsti pagamenti da parte di **Regioni, Comuni e Province** e da **soggetti privati** per complessivi **euro 4.429.704,61**, a titolo di compartecipazione alle manifestazioni fieristiche inserite nel piano esecutivo 2015, acquisto di servizi secondo quanto previsto dalla Carta dei Servizi ENIT e di iscrizione al programma Club Italia da parte dei privati.

Gli importi relativi alla partecipazione delle Regioni, degli Enti locali e degli operatori privati alle manifestazioni previste nel piano promozionale 2015 sono stati determinati dalla Direzione Centrale Promozione e Commercializzazione sulla base dei metri quadrati effettivamente venduti nel 2014, con opportune correzioni. Le entrate derivanti dalla Carta dei servizi sono state stimate in linea con quelle previste per il 2014.

Nella voce Entrate Diverse confluiscono, fra l'altro, i proventi derivanti dall'affitto della palazzina di via Magenta alla Rappresentanza diplomatica della Federazione Russa presso la FAO, nonché i proventi del subaffitto alla Camera di Commercio Italiana nel Regno Unito di parte dei locali della Direzione di Londra, per complessivi **euro 703.268,00** (stimati in relazione ai contratti in essere) e quelli provenienti dai rimborsi per il personale comandato presso altre amministrazioni e per IVA versata all'estero.

LE PREVISIONI DI SPESA

Le previsioni di spesa esposte nel bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2015 considerano la situazione di trasformazione dell'Agenzia, secondo il piano di riorganizzazione della stessa presentato dal Commissario Straordinario ed ancora in via di completamento.

Le spese ammontano, al netto delle partite di giro, ad euro **24.259.360,68** ripartite come di seguito dettagliato:

SPESE	Previsioni 2015
SPESE DI GESTIONE	18.918.151,38
SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI	5.341.209,30
TOTALE SPESE	24.259.360,68

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 2015.

ADEMPIMENTI D.L.78/2010 CONVERTITO L. 30 LUGLIO 2010, N°122				
Disposizioni di contenimento	Spesa 2009 (da consuntivo)	Limiti di spesa	Spesa Previsione 2015	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 proprio dell'Ente.</i>		
<i>Spese per sponsorizzazioni (art.6, comma 9)</i>		<i>L'Agenzia non effettua spese per sponsorizzazioni.</i>		
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	21.050,00	190,94
<i>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)</i>		<i>E' applicata, al Presidente, ai Consiglieri di amministrazione ed ai Revisori dei conti la prevista riduzione del 10% sui compensi fissati con decreto ministeriale. L'Agenzia è in fase commissariale transitoria, gli importi previsti in bilancio per il 2015 si basano sulla composizione degli organi prevista dal vigente statuto.</i>		

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	12.250,00	40.809,96

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				
	Spesa 2014 (previsionale)	Limite 2015	Previsione 2015	Differenza
Incarichi di consulenza - Limite: 80% del limite 2013 (art.1, comma 5), ulteriormente ridotto dal 2015	3.264,00	2.448,00	2.448,00	0,00

Spese per consumi intermedi 2015

Capitolo	Descrizione	Previsione 2015
Spese per l'acquisto di beni di consumo e servizi		
104010	Fitto locali e spese condominiali	915.987,00
104020	Manutenzione, riparazione e adattamento locali e relativi impianti	734.892,07
104030	Manutenzione beni mobili e macchine d'ufficio	75.237,87
104040	Manutenzione noleggio mezzi di trasporto	12.250,00
104050	Spese per energia elettrica ed illuminazione e canoni d'acqua	115.513,47
104060	Combustibili ed energia elettrica per riscaldamento e spese per la conduzione degli impianti termici	35.500,00
104070	Spese postali, telegrafiche, telefoniche, telex e telefax	161.000,92
104080	Spese per il noleggio di material tecnico	61.765,56
104090	Spese per l'acquisto di materiale di consumo	70.456,73

104100	Spese per il servizio di vigilanza agli uffici	6.800,00
104120	Premi di assicurazione	71.903,79
104130	Spese per trasporti e facchinaggio	58.085,00
104140	Spese per il funzionamento di commissioni, comitati	0
104160	Onorari e compensi per speciali incarichi	2.448,00
104170	Spese per accertamenti sanitari	5.243,00
104190	Spese varie	23.216,03
104220	Acquisto beni di consumo e strumentali per l'informatica e spese di installazione e configurazione	108.862,38
104230	Spese per i servizi delle reti dati nazionali e internazionali della P.A.	35.000
104240	Spese per prestazione di servizi	674.420,68
Totale categoria Spese per acquisto di beni di consumo e di servizi		3.168.582,50
102130	Corsi di formazione aggiornamento e perfezionamento per il personale	21.050,00
105130	Spese di rappresentanza	5.000,00
Spese per missioni		
	Rimborsi spese per missioni organi di amministrazione e controllo	
102050	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno	15.300,00
102060	Indennità e rimborso spese per missioni all'estero	99.750,00
102070	Indennità e rimborso spese per missioni al personale in servizio all'estero	0,00
102080	Indennità e rimborso spese per missioni al personale locale in servizio all'estero	48.331,26
Totale spese per missioni		163.381,26
TOTALE SPESE PER CONSUMI INTERMEDI 2015		3.358.013,76
RIDUZIONE 2012 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO		
5% delle spese per consumi intermedi 2010		-258.213,22
RIDUZIONE 2013 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO		
10% delle spese per consumi intermedi 2010		-516.426,43

RIDUZIONE 2015 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO	
10% + 5% delle spese per consumi intermedi 2010	-774.639,65
LIMITE SPESE CONSUMI INTERMEDI 2015	
Spese consumi intermedi al 6 luglio 2012	4.217.918,02
Riduzione calcolata 2014	-774.639,65
Limite spese consumi intermedi 2015	3.443.278,37
TOTALE EFFETTO APPLICAZIONE CAMBI 2014	
	0,00
LIMITE SPESE CONSUMI INTERMEDI DA APPLICARE NEL 2015	3.443.278,37

SPESE PER LA GESTIONE DEGLI UFFICI

Le previsioni di spesa relative la gestione degli uffici, quindi sia per tutte quelle voci che non siano destinate all'attività istituzionale, sia per le Direzioni della sede centrale che per quelle della sede estera, sono state determinate con costante attenzione al contenimento della spesa.

Si riportano nella tabella seguente gli importi relativi al raffronto del dato in esame con quello dell'ultimo quinquennio, dai quali si evidenzia un'ulteriore diminuzione rispetto allo scorso anno, dopo costanti e consistenti riduzioni negli anni precedenti.

CONSUNTIVO 2010	CONSUNTIVO 2011	CONSUNTIVO 2012	CONSUNTIVO 2013	PREVISIONE 2014	PREVISIONE 2015
24.363.979,68	27.948.648,13	19.727.707,57	18.359.054,41	19.346.478,17	18.918.151,38

Va inoltre rilevato che nel predetto importo totale di euro 18.918.151,38 sono compresi fondi per euro 1.427.402,00 destinati a **spese in conto capitale**.

Il seguente prospetto illustra la ripartizione della spesa di funzionamento tra i diversi Centri di Costo dell'Agenzia, confrontati con la previsione iniziale dell'anno 2014 per evidenziare l'andamento della spesa.

UFFICI	SPESE DI GESTIONE	SPESE DI GESTIONE	VARIAZIONE
--------	-------------------	-------------------	------------

	2014	2015	%
PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	15.000	0,00	-100%
SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	8.280.399,07	6.666.507,00	-19,49%
FINANZA, CONTABILITA' E BILANCIO	1.493.000,00	1.591.000,00	6,56%
SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	1.261.500,00	1.294.500,00	2,62%
TOTALE SEDE CENTRALE	11.049.899,07	9.552.007,00	-13,56%
BRUXELLES	324.350,00	222.690,35	-31,34%
CHICAGO	138.911,01	153.928,00	10,81%
FRANCOFORTE	965.413,59	1.138.044,02	17,88%
LONDRA	1.187.348,98	1.370.044,05	15,39%
MADRID	289.680,00	289.500,00	-0,06%
NEW YORK	1.025.627,22	906.370,00	-11,73%
PARIGI	700.903,00	864.900,00	23,40%
STOCCOLMA	553.790,21	424.565,66	-23,33%
TOKIO	556.393,89	669.520,00	20,33%
VIENNA	429.194,32	474.200,50	10,49%
ZURIGO	25.000	0,00	-100%
MOSCA	393.790,50	509.915,00	29,49%
LOS ANGELES	219.929,70	245.178,00	11,48%
SIDNEY	284.849,92	270.857,80	-4,91%
TORONTO	303.652,48	293.000,00	-3,51%
PECHINO	331.303,24	560.560,00	69,20%
SAN PAOLO	309.273,17	469.508,00	51,81%
BUENOS AIRES	257.167,87	504.363,00	96,12%
TOTALE DELEGAZIONI ESTERE	8.296.579,10	9.366.144,38	12,89%
TOTALE SPESE GESTIONE	19.346.478,17	18.918.151,38	-2,21%

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

Cap.	Denominazione	Previsioni 2014	Previsioni 2015	Var. %
CAT. I - SPESE PER GLI ORGANI DELL'ENTE		176.000,00	176.000,00	0,00%
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	46.000,00	46.000,00	0,00%
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		13.560.567,55	12.244.640,91	-9,70%
102010	STIPENDI E ALTRI ASSEGNI FISSI AL PERSONALE	2.540.000,00	2.411.000,00	-5,08%
102011	INDENNITA VARIE PER SERVIZIO PRESTATO ALL'ESTERO	1.998.000,00	0,00	-100,00%

102020	STIPENDI ED ALTRI ASSEGGNI FISSI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	4.370.744,06	5.394.106,49	23,41%
102030	FONDO PER IL MIGLIORAMENTO DELL EFFICIENZA DELL ENTE	1.306.000,00	1.273.000,00	-2,53%
102050	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL INTERNO	15.000,00	15.300,00	2,00%
102060	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL ESTERO	45.000,00	99.750,00	121,67%
102070	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO	66.000,00	0,00	-100,00%
102080	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	37.402,00	48.331,26	29,22%
102090	INDENNITA E RIMBORSO SPESE DI TRASPORTI PER TRASFERIMENTI	325.889,07	50.000,00	-84,66%
102100	ONERI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE IN SERVIZIO IN ITALIA ED ALL ESTERO	1.038.000,00	1.000.387,00	-3,62%
102110	ONERI PREVID.ED ASSIST. A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE LOCALE IN SERV.PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	1.235.993,00	1.410.116,16	14,09%
102120	ALTRI SERVIZI E ONERI SOCIALI A CARICO DELL ENTE	143.000,00	115.600,00	-19,16%
102130	CORSI DI FORMAZ.AGGIORN.E PERFEZ.PER IL PERSONALE	17.029,42	21.050,00	23,61%
102140	CONTRIBUTO A PARZIALE PAGAMENTO SPESE VIAGGIO PER CONGEDO IN ITALIA AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO	36.510,00	20.000,00	-45,22%
102150	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO AI DIRIGENTI	386.000,00	386.000,00	0,00%
CAT. IV - SPESE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E SERVIZI		3.211.267,71	3.169.064,50	-1,31%
104010	FITTO LOCALI E SPESE CONDOMINIALI	1.238.725,27	915.987,00	-26,05%
104020	MANUTENZIONE, RIPARAZIONE E ADATTAMENTO LOCALI E RELATIVI IMPIANTI	353.876,16	734.892,07	107,67%
104030	MANUTENZIONE BENI MOBILI E MACCHINE D UFFICIO	74.026,73	75.237,87	1,64%
104040	MANUTENZIONE NOLEGGIO ED ESERCIZIO MEZZI DI TRASPORTO	20.023,46	12.250,00	-38,82%
104050	SPESE PER ENERGIA ELETTRICA ED ILLUMINAZIONE E CANONI D ACQUA	112.651,36	115.513,47	2,54%
104060	COMBUSTIBILI ED ENERGIA ELETTRICA PER RISCALDAMENTO E SPESE PER LA CONDUZIONE DEGLI IMPIANTI TERMICI	29.547,62	35.500,00	20,15%
104070	SPESE POSTALI, TELEGRAFICHE, TELEFONICHE, TELEX, E DI TELEFAX	164.848,65	161.000,92	-2,33%
104080	SPESE PER IL NOLEGGIO DI MATERIALE TECNICO	56.390,71	61.765,56	9,53%
104090	SPESE PER L ACQUISTO DI MATERIALE DI CONSUMO	69.972,80	70.456,73	0,69%
104100	SPESE PER IL SERVIZIO DI VIGILANZA AGLI UFFICI	5.000,00	6.800,00	36,00%
104120	PREMI DI ASSICURAZIONE	74.757,28	71.903,79	-3,82%

104130	SPESE PER TRASPORTI E FACCHINAGGIO	70.524,69	58.085,00	-17,64%
104150	SPESE PER CONCORSI	2.887,73	2.930,00	1,46%
104170	SPESE PER ACCERTAMENTI SANITARI	6.717,18	5.243,00	-21,95%
104190	SPESE VARIE	44.095,55	23.216,03	-47,35%
104220	ACQUISTO BENI DI CONSUMO E STRUMENTALI PER L'INFORMATICA E SPESE DI INSTALLAZIONE E CONFIGURAZIONE	120.069,36	108.862,38	-9,33%
104230	SPESE PER I SERVIZI DELLE RETI DATI NAZIONALI ED INTERNAZIONALI DELLA P.A.	32.000,00	35.000,00	9,38%
104240	SPESE PER PRESTAZIONE DI SERVIZI	735.153,16	674.420,68	-8,26%

Si segnalano i seguenti aspetti relativi alle spese di funzionamento:

- la spesa relativa alle risorse umane subisce un decremento pari al 9,70% che riflette i primi effetti delle decisioni commissariali riguardanti la riorganizzazione dell'Agencia, a cui si è accennato in premessa;
- a seguito dell'attuazione delle politiche di controllo delle spese generali, anche in applicazione della normativa sulla spending review, nel 2015 le medesime spese registrano una riduzione di circa l'1%, in particolare nelle seguenti voci, come già evidenziato nella precedente tabella:
 - fitto locali e spese condominiali, area in cui si realizzano i risparmi effetto delle intensa attività di contenimento degli affitti attraverso anche lo spostamento di diverse sedi estere presso Ambasciate e Consolati, grazie ai protocolli siglati nel 2012 con il Ministero degli Esteri (-26,05%);
 - spese per l'acquisto di beni di consumo per l'informatica (-9,33%);
 - spese per prestazione di servizi (-8,6%)

L'incremento registrato dalle spese per manutenzioni, riparazioni ed adattamento locali, nonché delle spese per la vigilanza degli uffici, è diretta conseguenza dell'applicazione degli accordi con MAE per l'integrazione degli uffici ENIT nelle sedi delle rappresentanze diplomatico-consolari italiane, in applicazione della Convenzione MAE/ENIT/Dipartimento per gli Affari Regionali, il turismo e lo Sport del 9 novembre 2012. Tali accordi di sinergia hanno comportato l'assunzione degli oneri di adattamento dei locali per i quali non verrà richiesto canone d'affitto poiché di proprietà demaniale (uffici di New York, Stoccolma e Bruxelles già operativi; per altre sedi, tra cui Buenos Aires, si prevede il trasferimento nel 2015).

Le maggiori spese previste sul 2015 per gli uffici di Londra, Francoforte, Parigi, Vienna rispecchiano una valutazione più vicina alle spese effettivamente sostenute sull'anno.

I maggiori importi indicati per Tokyo, Mosca, Pechino e San Paolo, oltre a quanto appena indicato, riflettono anche le oscillazioni di cambio delle loro valute.

L'effetto complessivo registra, infine, una **diminuzione delle spese di gestione del 2,21%**.

Spese in conto Capitale e TFS/TFR dipendenti di ruolo

All'interno delle spese in conto capitale, è stato indicato come previsione sul 2015 per il capitolo 215010 - "Indennità di anzianità al personale cessato dal servizio" l'importo di euro 1.229.102,00 valutato come prima quota stimata del trattamento di fine servizio (o rapporto) relativo al personale che si troverà in mobilità presso altra pubblica amministrazione nelle fasi di trasformazione dell'ENIT.

Nell'eventualità in cui tutto l'intero personale attualmente in servizio venisse coinvolto in tale operazione, la spesa massima stimata dalla direzione Sviluppo e gestione risorse umane ammonterebbe ad euro 4.422.603,00.

SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI

Le spese per prestazioni istituzionali sono finalizzate al mantenimento delle attività finora garantite dall'Agenzia verso i propri utenti e *stakeholders*.

I fondi disponibili per tali scopi ammontano a complessivi **euro 5.341.209,30**, ripartiti per capitolo e centro di costo nella sottostante tabella.

Cap.	Tipologia di intervento	Centro di costo	importo
105010	SPESE PUBBLICITA' STAMPA RADIOTELEVISIONE E VARIA	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	50.000,00
TOTALE CAPITOLO			50.000,00
105020	SPESE PER LA REALIZZAZIONE E LA STAMPA DI PUBBLICAZIONI PROMOZIONALI	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO S. PAOLO	50.000,00 30.000,00

	INFORMATIVE E PERIODICHE		
		TOTALE CAPITOLO	80.000,00
105030	SPESE PER SERVIZI INFORMATICI E ACQUISIZIONE DI MATERIALE PER LA BANCA DATI	SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	310.000,00
		FRANCOFORTE	7.000,00
		BRUXELLES	2.000,00
		PARIGI	5.000,00
		LONDRA	1.875,00
		TOTALE CAPITOLO	325.875,00
105040	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	3.052.988,81
		TOTALE CAPITOLO	3.052.988,81
105041	PARTECIPAZIONE A FIERE NEL SETTORE CONGRESSUALE	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	526.290,77
		TOTALE CAPITOLO	526.290,77
105050	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
105060	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
105070	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
		FRANCOFORTE	5.000,00
		BRUXELLES	5.000,00
		MADRID	2.500,00
		LONDRA	15.750,00
		TOKIO	1.500,00
		VIENNA	5.000,00
		S. PAOLO	3.000,00
		BUENOS AIRES (SP)	2.800,00
	TOTALE CAPITOLO	50.550,00	
105080	SPESE PER PROGRAMMAZIONE, STUDI, RICERCHE DI MERCATO, ELABORAZIONI STATISTICHE PER LA STAMPA DELLA RELATIVA MODULISTICA	TORONTO	450,00
		STOCCOLMA	4.140,00
		VIENNA	500,00
		TOTALE CAPITOLO	5.090,00
105090	SPESE PER LA REALIZZAZIONE E LA GESTIONE DEL SISTEMA DI INFORMATICA TURISTICA	SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	5.000,00
		S. PAOLO	4.500,00
		FRANCOFORTE	10.000,00

		TOTALE CAPITOLO	19.500,00
105100	SPESE PER LA DISTRIBUZIONE DEL MATERIALE PROMOPUBBLICITARIO	SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	20.000,00
		BRUXELLES	6.000,00
		CHICAGO	1.200,00
		FRANCOFORTE	30.000,00
		LONDRA	6.875,00
		MADRID	4.000,00
		NEW YORK	22.000,00
		PARIGI	2.500,00
		STOCCOLMA	10.000,00
		TOKIO	7.500,00
		VIENNA	6.000,00
		MOSCA	15.000,00
		LOS ANGELES	1.450,00
		SIDNEY	2.614,00
		TORONTO	3.500,00
		PECHINO DIREZIONE DI AREA	3.000,00
BUENOS AIRES (SP)	1.000,00		
		TOTALE CAPITOLO	142.639,00
105110	SPESE PER L ASSOCIAZIONE E L ORGANIZZAZIONE CON ENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI DI STUDIO E RICERCA SUL TURISMO	BRUXELLES	1.800,00
		FRANCOFORTE	1.708,00
		MADRID	300,00
		NEW YORK	4.000,00
		STOCCOLMA	1.408,70
		VIENNA	900,00
		TOTALE CAPITOLO	10.116,70
105120	SPESE PER L ACQUISTO E L ABBONAMENTO A RIVISTE,GIORNALI E SERVIZI STAMPA FUNZIONALI ALL ATTIVITA PROMOZIONALE	SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	30.000,00
		BRUXELLES	3.000,00
		FRANCOFORTE	10.000,00
		LONDRA	11.287,50
		MADRID	6.000,00
		NEW YORK	5.400,00
		PARIGI	17.500,00
		STOCCOLMA	892,17
		TOKIO	3.400,00
		VIENNA	6.000,00
		SIDNEY	296,55
		TORONTO	5.500,00
		PECHINO DIREZIONE DI AREA	15.000,00
		S. PAOLO	500,00
BUENOS AIRES (SP)	1.200,00		
		TOTALE CAPITOLO	115.976,22
105130	SPESE DI RAPPRESENTANZA	ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA'	5.000,00
		TOTALE CAPITOLO	5.000,00
105160	PROGETTI PROMOZIONALI SPECIALI	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	100.000,00
		TOTALE CAPITOLO	100.000,00
105170	SPESE PER ACCELERAZIONE	ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E	90.000,00

15 - 2015

	RILASCIO VISTI IN MERCATI EMERGENTI	SVIL. ATTIVITA' MOSCA	308.182,80
	TOTALE CAPITOLO		398.182,80
105180	SPESE DI GESTIONE	PARIGI	55.000,00
	"ANTENNE ENIT" (GIA' OSSERVATORI TURISTICI)	MOSCA	40.000,00
		TOKIO	260.000,00
	TOTALE CAPITOLO		355.000,00
TOTALE SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI			5.341.209,30

PARTITE DI GIRO

Le partite di giro ammontano complessivamente ad euro 18.487.133,87.

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 2015	
Residui categoria II (spese per il personale locale) categoria IV (acquisto beni e servizi) e spese in conto capitale	293.794,54
Differenze cambio	20.000,00
Previsioni categoria II, categoria IV, spese c/capitale	8.172.573,71
Entrate	186.429,63
Indennità all'estero personale ruolo	0,00
TOTALE	8.672.797,88

PARTITA DI GIRO 722090/421090	
SOMME PER ATTIVITA ISTITUZIONALI DA TRASFERIRE/RECUPERARE AGLI UFFICI ALL'ESTERO PER L'ANNO 2015	
Residui categoria V	5.565,72
Differenze cambio	20.000,00
cap. 105010 – Spese per pubblicità su stampa, radiotelevisione e varia (residui diversi)	1.476.550,00
Cap. 105020 – Spese realizzazione e stampa pubbl. promoz. Informativa e periodiche	30.000,00
cap. 105030 – Acquisizione di materiale per la banca dati	15.875,00
Cap. 105040/41 – Spese organizzazione e partecipazione e fiere, mostre ecc. e congressuale (gestite all'estero)	2.823.625,53
Cap. 105050 – Spese assistenza alla commercializzazione dell'offerta turistica	100.000,00

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	40.550,00
Cap. 105080 – Programmaz studi ricerche di mercato elaboraz statistiche e modulistica	5.090,00
cap. 105090 – Realizzazione e gestione del sistema di informatica turistica	14.500,00
cap. 105100 – Distribuzione materiale promo pubblicitario	122.639,00
cap. 105110 – Spese per associazione e organizzazione con enti nazionali e internazionali per studi sul turismo	10.116,70
cap. 105120 – Acquisto e abbonamento a riviste, giornali e servizi stampa funzionali all'attività promozionale	85.976,22
cap. 105160 – Progetti promozionali speciali (previsione di trasferimenti di cassa)	0,00
cap. 105170 – Spese accelerazione rilascio visti in mercati turistici emergenti	308.182,80
Cap. 105180 – Spese di gestione "Antenne ENIT"	355.000,00
TOTALE	5.417.670,97

RISULTATI FINALI

Il quadro generale riassuntivo evidenzia un pareggio di bilancio nella gestione di competenza, ed una **previsione di cassa per il 2015 con un avanzo di euro 6.569.609,60** dovuto principalmente alla previsione di incasso degli importi attivi ancora non riscossi.

Lo stato della **quota vincolata** del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre 2014 e la sua modifica con il bilancio 2015 è esposta nella seguente tabella.

QUOTA VINCOLATA AVANZO DI AMMINISTRAZIONE						
	Consuntivo 2013	Utilizzato in previsione 2014	Utilizzato in variazione 2014	Situazione finale 2014	Utilizzato in previsione 2015	Situazione finale 2015
Fondi incassati da Stato e privati per promozione turismo congressuale ancora da impiegare	1.300.000,00	591.666,67	356.463,06	351.870,27	351.870,27	0,00
Progetto Borghi più belli d'Italia	40.000,00			40.000,00		40.000,00
Iniziative promozionali secondo semestre 2012	100.000,00			100.000,00		100.000,00
Quota 2014/2015 rilascio visti	910.000,00	435.000,00	49.300,00	432.639,70	398.122,80	54.476,90
Residuo quota 2013 rilascio visti	46.939,70					
Totale quote vincolate per progetti	2.396.939,70			944.529,97		194.476,90
Quota vincolata per rischi e perdite su crediti	0,00			650.000,00		650.000,00
Quota vincolata per rischi su contenziosi in corso	0,00			200.000,00		200.000,00
Quota vincolata per la formazione e l'aggiornamento del personale	93.384,52			93.384,52		93.384,52
Residui attivi di dubbia esigibilità	65.099,61			0,00		
TOTALE	2.555.443,83	1.046.666,67	405.763,06	1.887.914,49	750.053,07	1.137.861,42

Sono state utilizzate le quote relative al supporto al rilascio dei visti ed allo svolgimento di attività nel settore congressuale, per un importo complessivo di 750.053,07, a copertura delle relative spese previste. In particolare, viene esaurito l'importo destinato alla promozione congressuale, mentre rimane una quota residua per il rilascio visti. E' da precisare che la definizione degli importi effettivamente utilizzati e la conseguente determinazione dei relativi saldi sono possibili solo con una valutazione a consuntivo.

Avanzo accantonato per rischi e contenziosi

Come stabilito in sede di prime variazioni al bilancio 2014, si mantiene una quota vincolata di avanzo di amministrazione destinata alla **copertura di rischi e perdite per crediti (euro 650.000,00) e contenziosi (euro 200.000,00)**, che, sommata a quanto già previsto in bilancio anche per l'esercizio 2015 come fondo di riserva per spese impreviste (euro 250.000,00) fa sì che l'Agenzia possa far fronte ad eventuali situazioni di rischio ed insussistenza per un totale di euro 1.100.000,00.

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 2014
Analisi del contesto esterno ed interno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE OPCSA PC	Novembre 2014
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Dicembre 2014 - Gennaio 2015
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Gennaio 2015
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Da Febbraio 2015

10. ALLEGATI TECNICI

15 - 2015

Allegato 1

PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI/ATTIVITÀ 2015

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	

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: **1.5 - 2015**

U.O. : DIRIGENTE : CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno
--

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

11.5 - 2015

ATTIVITÀ ESTERO PERIODO - 1 GENNAIO 2015 - 31 DICEMBRE 2015

DIREZIONE DI SEDE ESTERA DI: _____

N. IMPIEGATI IN SERVIZIO ADDETTI: _____

N. TOTALE COMPLESSIVO ORE LAVORATIVE - PERIODO 1.1.2015- 31.12.2015: _____

TOTALE ORE DEDICATE ALL'ATTIVITÀ PROMOZIONALE N. _____

TOTALE ORE DEDICATE ALL'ATTIVITÀ DI FUNZIONAMENTO N. _____

Le ore complessive, dedicate all'attività promozionale, debbono corrispondere al totale delle ore riportate nelle singole schede.
Qualora venisse rilevato uno scostamento tra i dati summenzionati ed i dati riportati nelle singole schede, si ritiene necessario indicare le motivazioni.

ATTIVITÀ ESTERO PERIODO - 1 GENNAIO 2015 – 31 DICEMBRE 2015

AGENZIA DI SEDE ESTERA DI: _____

N. IMPIEGATI IN SERVIZIO ADDETTI: _____

N. TOTALE COMPLESSIVO ORE LAVORATIVE - PERIODO 1.1.2015-31.12.2015: _____

TOTALE ORE DEDICATE ALL'ATTIVITÀ PROMOZIONALE N. _____

TOTALE ORE DEDICATE ALL'ATTIVITÀ DI FUNZIONAMENTO N. _____

Le ore complessive, dedicate all'attività promozionale, debbono corrispondere al totale delle ore riportate nelle singole schede. Qualora venisse rilevato uno scostamento tra i dati summenzionati ed i dati riportati nelle singole schede, si ritiene necessario indicarne le motivazioni.

15 - 2015

ATTIVITÀ ESTERO PERIODO - 1 GENNAIO 2015-31 DICEMBRE 2015

ANTENNA DI: _____

N. IMPIEGATI ADDETTI: _____

11.5 - 2015

Scheda 8 - Iniziative ad Hoc (presentazioni, eventi, promozioni, settimane, festivals, altro, escluse manifestazioni)																
Descrizione Attività/Iniziativa	ENT				In Sinergia con Regioni o Altre ENT				In sinergia con Privati				Risultati dell'iniziativa			N. ore dedicate all'attività di iniziativa ad hoc
	Tipologia (*)	N. Operatori Italiani	N. Operatori esteri	N. contatti pubblico	Tipologia (*)	N. Operatori Italiani	N. Operatori esteri	N. contatti pubblico	Tipologia (*)	N. Operatori Italiani	N. Operatori Esteri	N. contatti pubblico	Costo ENT	N. contatti complessivi	stima aumento flussi turistici	
Descrizione	Prodotto turistico															

* indicare se si tratta di (A) settimane italiane, (B) serate a tema, (C) presentazioni, (D) eventi istituzionali, (E) sportivi, presso università, manifestazioni culturali, festival, (F) altre promozioni

Scheda 19 - Catalogo dei Servizi

Descrizione e Servizio	Tipologia		Introito	
	Descrizione	Tipologia		
studio ricerche indagini	Analisi dei mercati	studio	15 - 2015	
		ricerche		
		indagini		
	eventi speciali	workshop		
		database TO Adv		
	Database giornalisti			
	Selezione TO stampa Borse			
	Sponsorizzazioni			
	Conferenze stampa			
	Seminari			
	Sales promotions			
	Ed Tour	TO Adv		
		stampa		
	Verifica	presso terzi		
		presso ENIT		
Campagne pubblicitarie				
Inserzioni				
Mailing				
Distribuzione materiale				
Ricerca Partners	elenco nominativi			
	Ricerca presso TO			
	Ricerca presso altri			
	Contatti			
	Informazioni			
	Assistenza	utilizzo strutture ENIT		
		controversie		
		istruttoria		
individuazione studio legale				
Vendita spazi pubblicitari				