

***PIANO DELLA PERFORMANCE
2013/2015
(art. 10, comma 1, Decreto Legislativo
27 ottobre 2009, n. 150)***

1. Presentazione del Piano	<i>pag.</i> 3
2. Sommario	<i>pag.</i> 4
3. Identità	<i>pag.</i> 7
3.1 Mandato istituzionale, <i>mission</i> , <i>vision</i>	<i>pag.</i> 9
3.2 Catena del Valore pubblico	<i>pag.</i> 12
4. Analisi del contesto	<i>pag.</i> 23
4.1 Analisi del contesto esterno	<i>pag.</i> 24
4.2 Analisi del contesto interno	<i>pag.</i> 28
5. Obiettivi strategici	<i>pag.</i> 36
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	<i>pag.</i> 39
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	<i>pag.</i> 73
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	<i>pag.</i> 87
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	<i>pag.</i> 88
10. Allegati tecnici	<i>pag.</i> 89

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

Le fasi logiche si articolano nel seguente modo:

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

2. SOMMARIO

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

- ❖ la prima individua, assumendo a riferimento il *core business* dell'Agenzia, riconosciuto e condiviso sulla base del mandato istituzionale, della missione e della vision, le aree strategiche del triennio, in coerenza con quelle iscritte nel Piano Promozionale Triennale 2013/2015 adottato dal Consiglio di Amministrazione (Delibera n.13 del 16 maggio 2012) e da ritenersi atualizzabili anche per il 2013.
- ❖ la seconda definisce gli obiettivi strategici sul triennio, questi ultimi associati alle risorse economiche, umane e strumentali che si renderanno disponibili e che costituiranno presupposto essenziale per il loro raggiungimento.

In attesa dell'approvazione del Piano Nazionale del turismo, che il Governo prevede di adottare nel corso del 2013, l'ENIT ha inteso definire i programmi strategici prioritari tenendo in forte considerazione da una parte il quadro legislativo di modernizzazione della pubblica amministrazione, dall'altro i bisogni cruciali di sviluppo delle competenze richieste per una P.A. efficace, efficiente ed innovativa. L'Agenzia si riserva di aggiornare e integrare il presente Piano della Performance in conformità alle nuove linee di indirizzo strategico che saranno emanate in conseguenza della approvazione del Piano nazionale.

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

1. Riforma del pubblico impiego e della pubblica amministrazione (D.lgs. 150/2009);
2. Riforma del bilancio e del sistema di contabilità dello Stato (Legge 196/2009);

3. Sviluppo di una cultura dell'integrità e della trasparenza;
4. Rafforzamento delle competenze del personale;
5. Processi di innovazione tecnologica, digitalizzazione e *e-government*;

Tre gli obiettivi perseguiti dall'ENIT nel medio periodo:

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

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

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.

Il 13 dicembre 2009 il Ministro Brunetta e il Ministro Brambilla hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa con il quale **l'Agenzia Nazionale del Turismo è stata identificata quale Amministrazione capofila nella sperimentazione della Riforma**

introdotta dal Decreto Legislativo 150/2009 (vedi Piano di attuazione sul Portale delle Riforma 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.

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

3. IDENTITÀ

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

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

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

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

3.1 MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE, VISIONE

Mandato istituzionale

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

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

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

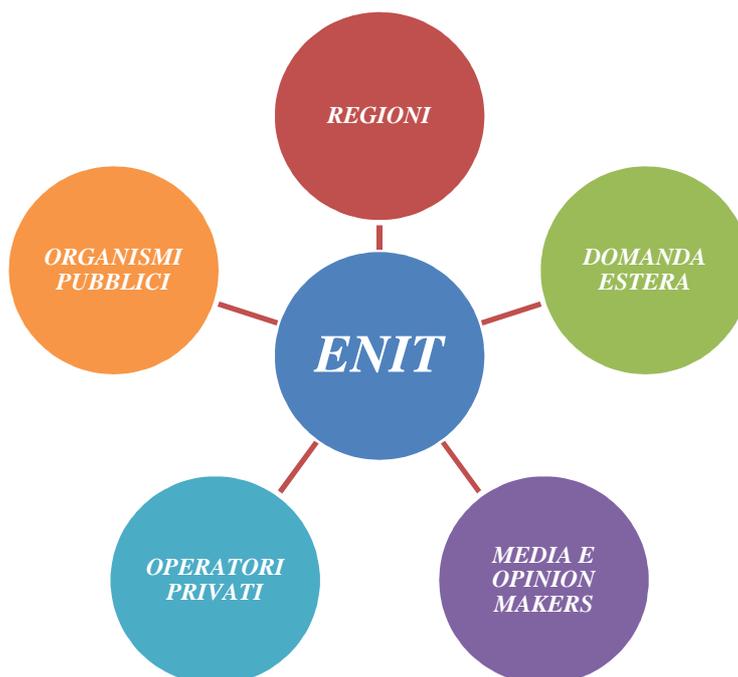
- ❖ *curare la promozione integrata delle risorse turistiche delle **Regioni**;*
- ❖ *promuovere le varie tipologie dell'offerta turistica nazionale;*
- ❖ *realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di sostegno alla commercializzazione dei prodotti turistici italiani;*
- ❖ *svolgere attività di consulenza e di assistenza per lo **Stato, le regioni** e per gli altri **organismi pubblici** in materia di promozione di prodotti turistici, individuando idonee strategie commerciali che permettano all'Italia di presentarsi in modo efficace sui mercati stranieri;*
- ❖ *organizzare servizi di consulenza, assistenza e collaborazione in favore di **soggetti pubblici e privati**, ivi compresi gli uffici e le agenzie regionali, per promuovere e sviluppare processi indirizzati ad armonizzare i servizi di accoglienza e di informazione ai turisti;*
- ❖ *attuare forme di collaborazione con gli **Uffici della rete diplomatico-consolare** del Ministero degli Affari Esteri.*

Nel nuovo assetto, l'Agenzia è stata inoltre chiamata ad espandere e migliorare la propria capacità di “*partner di rete*” (*grafico 1*) nella costruzione di specifici progetti promozionali

con amministrazioni statali, regionali, ed altri organismi pubblici, anche attraverso la costituzione o partecipazione a società, sino a posizionarsi sul mercato nella più moderna e attuale funzione di **Ente erogatore di beni e servizi**, alla stregua dei concorrenti.

Grafico 1

Interfacciamento dell'ENIT sul mercato turistico



Missione e Visione

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

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



più orientata verso la qualità dei prodotti e dei servizi.

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

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

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

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

- ➡ **ottimizzazione** dei processi di Programmazione con obiettivi chiari, finanziariamente sostenibili e misurabili;
- ➡ **focus** permanente **per prodotti/target** sulle tendenze dei mercati ed i comportamenti dei consumatori, con messa a punto periodica del quadro tendenziale, ai fini di una più puntuale valutazione delle performance previste nei

singoli mercati e di una riconversione delle strategie in funzione delle diverse dinamiche;

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

3.2 LA “CATENA DEL VALORE PUBBLICO”

L’ALBERO DELLE PERFORMANCE

collegamento fra mandato istituzionale-missione-aree strategiche



AREA STRATEGICA : 1. BRANDING & DESTINATION MARKETING

Obiettivo strategico
(3 anni)

Promuovere la destinazione Italia

ATTIVITÀ
CONSUMER MARKETING

Attività rivolte ai consumatori/turisti mirate alla promozione della destinazione Italia

Obiettivo strategico
(3 anni)

Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana

ATTIVITÀ
P.R. AND PROMOTION

Azioni indirizzate a mass media italiani e stranieri, stakeholders, organismi internazionali, per garantire una costante ed elevata attenzione nei confronti dell'Agenzia (comunicazione istituzionale) e dell'offerta turistica italiana (comunicazione di prodotto)

Obiettivo strategico
(3 anni)

Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati

ATTIVITÀ
TRADE MARKETING

Partnership strategiche con imprese ed operatori ed azioni mirate al trade per garantire la massima diffusione del prodotto Italia, stimolare le vendite, accrescere presso i professionals la conoscenza della destinazione



AREA STRATEGICA: 2. INTELLIGENCE & RESEARCH

Obiettivo strategico

(3 anni)

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

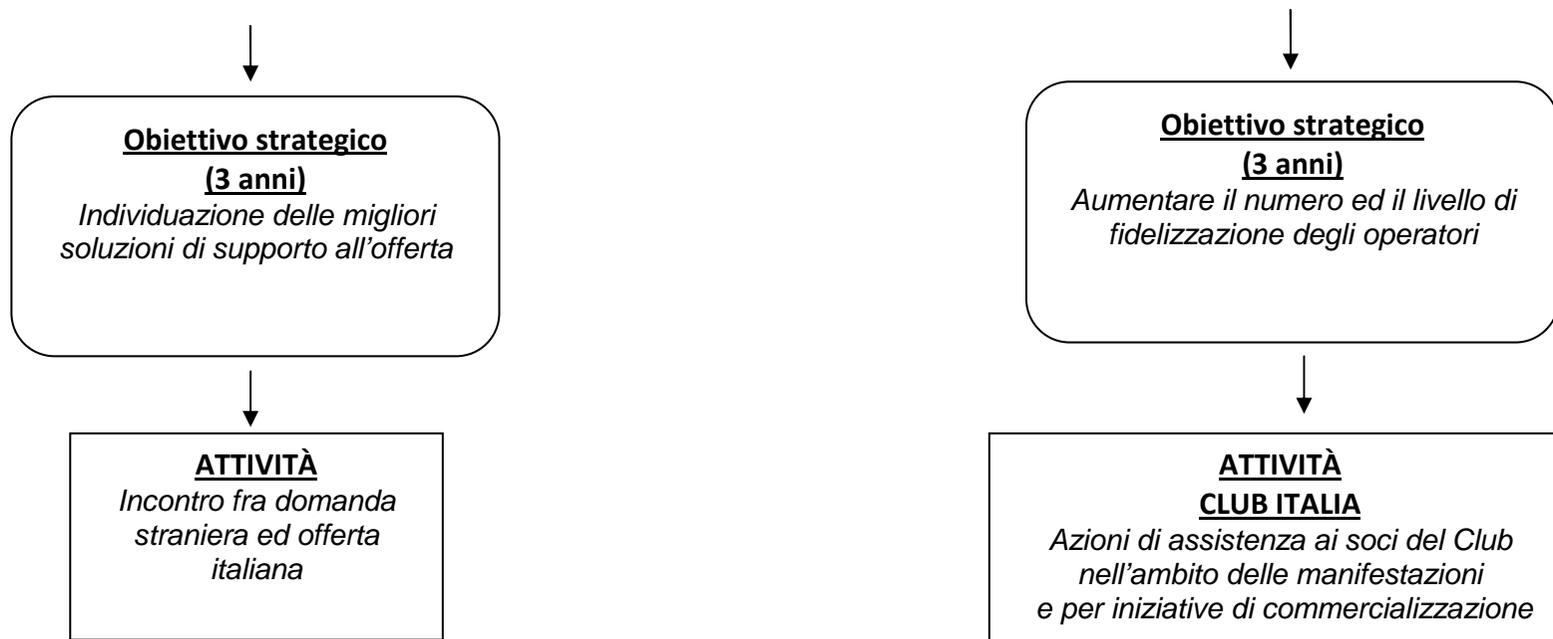
ATTIVITÀ

STUDIO E MONITORAGGIO DEI MERCATI E DEI TREND TURISTICI

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



AREA STRATEGICA: 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE



AREA STRATEGICA: 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo strategico

(3 anni)

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

ATTIVITÀ

WWW.ENIT.IT

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



AREA STRATEGICA: 5. RISORSE UMANE

Obiettivo strategico

(3 anni)

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

ATTIVITÀ

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

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA



Obiettivo strategico
(3 anni)

Customer satisfaction

Trasparenza

Compliance



AREA STRATEGICA 1
Branding & destination marketing

Consumer marketing

Obiettivi

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

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

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

Strumenti utilizzabili

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

P.R. and promotion

Obiettivi

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

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

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

Strumenti utilizzabili

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

Trade marketing

Obiettivi

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

Le attività promozionali saranno mirate a specifici target di domanda/offerta, attraverso

tematiche turistiche motivazionali connesse alle caratteristiche dei singoli mercati

Strumenti utilizzabili

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

<p style="text-align: center;"><u>AREA STRATEGICA 2</u> Intelligence & research</p>

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;"><u>AREA STRATEGICA 3</u> 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*.

Strumenti utilizzabili

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

AREA STRATEGICA 5
Risorse umane

Obiettivi

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

Strumenti utilizzabili

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

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivi

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

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

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

Il grado di soddisfazione dell'utenza esterna viene rilevato in relazione alle principali iniziative promozionali e fieristiche realizzate sui più importanti mercati turistici.

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

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

Strumenti utilizzabili

1. Catalogo dei Servizi
2. Rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholders;
3. Sito istituzionale, Sezione "Trasparenza, Valutazione e merito.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

Gli Stakeholders dell'Agencia, rappresentati principalmente da Regioni, Enti locali e Categorie del settore turistico, sono coinvolti nel processo di formazione e realizzazione delle linee strategiche dell'Agencia 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'Agencia.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

a. Il turismo nel mondo: andamento e prospettive

Secondo l'UNWTO, circa 285 milioni di turisti hanno viaggiato nel mondo tra gennaio e aprile 2012 (+ 5,4% rispetto allo stesso periodo del 2011). I primi mesi del 2012 sono stati caratterizzati dalla ripresa degli arrivi internazionali in destinazioni dell'Asia e dell'Africa: è il caso, ad esempio, della Tunisia e dell'Egitto, che tra gennaio e maggio hanno registrato, rispettivamente, incrementi del +48,4% e del +29,1%. Anche il Giappone pare aver intrapreso la strada della ripresa, grazie a un aumento del 40,1% degli arrivi internazionali.

Nonostante “l’incertezza economica” dell’eurozona, l’Europa ha consolidato (+4%) la crescita record del 2011: in particolare alcune destinazioni dell’Europa Centrale e Orientale (+7,6%), quali la Repubblica Ceca, la Georgia, i Paesi Baltici (Estonia, Lettonia, e Lituania), la Polonia e la Russia.

L’Europa Mediterranea, che nel 2011 aveva registrato il +7,7%, ha rallentato la sua corsa fino a raggiungere una sostanziale stabilità (+0,2%). All’interno di quest’area, si conferma il trend positivo dei Paesi balcanici: Bosnia, Croazia, Macedonia, Montenegro e Serbia. Sono invece calati gli arrivi in Grecia (-9,7%) e Turchia (-3,8%).

Il 2012 è iniziato con una piccola variazione negativa anche per l’Italia (-0,1%), che pure aveva chiuso l’anno precedente con un bilancio ampiamente positivo (+5,7%). La Spagna (+2,4%) ha invece registrato una discreta crescita. Gode di buona salute il turismo internazionale nelle maggiori destinazioni dell’Europa settentrionale e occidentale: Regno Unito (+6%), Francia (+6,1%) e Germania (+9,5%).

Le previsioni per il resto dell’anno ed i primi mesi del 2013 sono positive: l’UNWTO ha stimato circa 415 milioni di turisti in viaggio tra maggio e agosto, periodo che coincide con l’alta stagione nell’emisfero settentrionale, e, per la fine dell’anno, il numero complessivo di “viaggiatori pernottanti” nel mondo dovrebbe superare per la prima volta quota un miliardo. Tali aspettative sono confermate dai dati sulle prenotazioni di voli aerei internazionali. I livelli di crescita più forti sono stati registrati nella regione Asia e Pacifico (+9,9%), seguita da Africa e Medio Oriente (+7,6%). Più moderato l’incremento delle prenotazioni in Europa (+4,3%) e nelle Americhe (+3,7%).

b. La “destinazione Italia”

Nella graduatoria 2011 delle destinazioni turistiche maggiormente frequentate nel mondo, l’Italia si colloca al 5° posto, sia per gli arrivi internazionali, sia per gli introiti valutari, confermando la posizione del 2010.

Con riferimento agli arrivi internazionali, la graduatoria mostra il continuo rafforzamento della Turchia, uno dei nostri principali Paesi competitor nel Mediterraneo; grazie ad un incremento di ben l’8,7% rispetto al 2010, conquista il 6° posto.

Principali destinazioni del turismo internazionale - graduatoria 2011								
Graduatoria	Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US\$)			
	Paesi	2010	2011	var. %	Paesi	2010	2011*	var. % (valuta locale)
1	Francia	77,6	81,4	4,8	USA	103,5	116,3	12,3
2	USA	59,8	62,7	4,9	Spagna	52,5	59,9	8,6
3	Cina	55,7	57,6	3,4	Francia	46,6	53,8	10,1
4	Spagna	52,7	56,7	7,6	Cina	45,8	48,5	5,8(\$)
5	Italia	43,6	46,1	5,7	Italia	38,8	43,0	5,6
6	Turchia	27,0	29,3	8,7	Germania	34,7	38,8	6,7
7	UK	28,3	29,3	3,6	UK	32,4	35,9	6,9
8	Germania	26,9	28,4	5,5	Australia	29,8	31,4	-6,2
9	Malesia	24,6	24,7	0,6	Macao (Cina)	27,8	n.d.	n.d.
10	Messico	23,3	23,4	0,5	Hong Kong (Cina)	22,2	22,7	25,0

Fonti: UNWTO World Tourism Barometer - September 2012 per gli arrivi; UNWTO Tourism Highlights per gli introiti - 12 Edition - June 2012

Il positivo trend del 2011 a livello mondiale, si rispecchia anche nell'andamento relativo all'Italia: secondo i dati Istat, si è registrato un consolidamento della crescita del turismo internazionale rispetto all'anno precedente: gli arrivi sono cresciuti del 4,2% e le presenze del 3,9%.

Arrivi e presenze internazionali in Italia					
ANNO	ARRIVI	PRESENZE	PERMANENZA MEDIA	VARIAZIONE % ARRIVI	VARIAZIONE % PRESENZE
1998	30.799.940	120.875.293	3,9	4,29%	3,08%
1999	31.718.538	126.314.241	4	2,98%	4,50%
2000	35.194.735	140.362.488	4	10,96%	11,12%
2001	35.805.335	146.789.945	4,1	1,73%	4,58%
2002	36.355.046	145.559.930	4	1,54%	-0,84%
2003	36.006.124	139.653.425	4	-3,71%	-4,06%
2004	36.715.739	141.169.236	3,8	4,88%	1,09%
2005	38.126.691	148.501.052	3,9	3,84%	5,19%
2006	41.193.827	156.861.341	3,8	8,04%	5,63%
2007	42.873.122	163.465.680	3,8	4,08%	4,21%
2008	41.796.724	161.797.434	3,9	-2,51%	-1,02%
2009	41.124.722	159.493.866	3,9	-1,61%	-1,42%
2010	43.794.338	165.202.498	3,8	6,49%	3,58%
2011	45.655.504	171.583.608	3,9	4,25%	3,86%

In aumento anche gli introiti monetari: per la Banca d'Italia, nell'intero anno 2011 la spesa dei turisti stranieri in Italia è stata pari a 30.891 milioni di euro, pari ad un +5,6% rispetto al 2010.

BILANCIA DEI PAGAMENTI TURISTICA		
Anno	Entrate valutarie (milioni di euro)	Variazione %
2000	29.920	12,0%
2001	28.977	-3,2%
2002	28.207	-2,7%
2003	27.622	-2,1%
2004	28.665	3,8%
2005	28.453	-0,7%
2006	30.368	6,6%
2007	31.121	2,5%
2008	31.090	-0,1%
2009	28.856	-7,2%
2010	29.257	1,4%
2011	30.891	5,6%
2012 (gen-giu)	13.865	1,3%

Per l'Italia, le indicazioni favorevoli che emergono dai dati Istat e Banca d'Italia dello scorso anno fanno prevedere la prosecuzione del trend positivo per tutto il 2012 ed i primi mesi del 2013.

Il fronte del mercato internazionale è quello che mostra maggiore dinamicità: in particolare, ci si aspetta una crescita dei flussi turistici sia dagli USA, nostro principale mercato *incoming* oltreoceano, che dai Paesi BRIC. Tra i Paesi esteri, un'attenzione particolare è rivolta al Giappone, nostro secondo mercato *incoming* oltreoceano: le catastrofi della scorsa primavera avevano creato un momento di shock nei giapponesi, ma la volontà politica di ricostruire e bonificare rapidamente molte infrastrutture ed aree ha lanciato un segnale di forte rinascita alla popolazione che ha reagito positivamente, come è dimostrato anche dalla ripresa dei viaggi *outgoing*. La destinazione Italia potrebbe quest'anno continuare a beneficiare sia della situazione di instabilità socio-politica dei Paesi Nordafricani e del Medio Oriente, sia delle tensioni sociali in Grecia, intercettando una fetta importante di domanda turistica che preferiva rivolgersi a queste destinazioni, spesso molto competitive sul fronte del rapporto qualità/prezzo.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

a) Il modello organizzativo

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

Sede Centrale

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

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

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

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

2 gli uffici in staff al Direttore Generale:

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

- Nel processo di razionalizzazione della struttura, l'Organo di vertice dell'Agenzia ha predisposto con deliberazione n. 44-2012 del 28 novembre 2012, 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:
- -soppressione Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività e assegnazione delle relative competenze all'Ufficio di Staff del Direttore Generale e alle restanti Direzioni Centrali;
- -unificazione delle Direzioni Centrali Sviluppo e Gestione Risorse Umane e Sistemi Informativo-tecnologici e Affari Generali
- - creazione della Direzione Centrale Rapporti con le Regioni e Associazioni di Categoria, comunicazione WEB e social network
- La deliberazione, al momento della redazione del presente testo, è sottoposta alla valutazione dell'autorità vigilante per la definitiva approvazione.
-

8 le Direzioni di Area estera:

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

11 le Agenzie di Sede estera

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

- A.** Direzione di Area estera: **Francoforte** - Agenzie di Sede estera: **Bruxelles, Vienna, Zurigo**
- B.** Direzione di Area estera: **Mosca** - Agenzia di Sede estera: **Stoccolma**
- C.** Direzione di Area estera: **New York** - Agenzie di sede estera: **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**
- F.** Direzione di Area estera di **Londra**
- G.** Direzione di Area estera: **Tokyo** - Agenzia di Sede estera: **Sidney**

L'Agenzia è inoltre presente all'estero con **5 Antenne**: Dubai, Lisbona, Kiev, Seoul, Varsavia.

L'Agenzia ha in programma di attuare l'ulteriore fase di riorganizzazione della rete estera a seguito dell'approvazione da parte del Governo del Piano nazionale del turismo, prevista nel corso del 2013, nel più ampio quadro strategico finalizzato a consolidare il rispetto dei principi di efficacia, economicità e trasparenza.

b) Le risorse umane

Al 31 dicembre 2012, il contingente di personale ammonta a complessive 86 unità di personale di ruolo e 102 unità di personale locale.

Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.

Personale in servizio in sede

Nome Ufficio	dirigente	di ruolo	TOT
DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	1	10	11
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	1	19	20
DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	6	7
DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO	1	12	13
DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO	1	17	18
DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'		8	8
STAFF DIREZIONE GENERALE		2	2
TOT	5	74	79

Personale in servizio all'estero

Paese	dirigente	di ruolo	locale	TOT
ARGENTINA			3	3
AUSTRALIA			3	3
AUSTRIA		1	6	7
BELGIO			4	4
BRASILE	1		4	5
CANADA			4	4
CINA	1		4	5
FRANCIA	1		9	10
GERMANIA			13	13
GIAPPONE			8	8
REGNO UNITO			9	9
RUSSIA			6	6
SPAGNA			5	5
STATI UNITI	1		15	16
SVEZIA		1	6	7
SVIZZERA		1	3	4
TOT	4	3	102	109

b) Il budget di gestione

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

TREND CONTRIBUTO STATALE 2007/2013

ANNO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CONTRIBUTO	48.879.122	45.936.173	33.483.760,00	29.202.507,00	20.097.333,00	18.597.359,00	18.459.000

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

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

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

Le attività di questo tipo, svolte nel 2011, si attestano su un valore ipotetico di mercato pari a circa 2,6 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

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

ANALISI S.W.O.T.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

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

CONTESTO ESTERNO	
<p><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo turistico di nuove aree ➡ • Promozione e miglioramento di qualità e sostenibilità ➡ • Cooperazione e scambio di nuove esperienze ➡ • 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>
<p><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento della concorrenza del turismo internazionale ➡ • Concorrenza di paesi extra UE fondata su bassi costi e più qualità ➡ • Assenza di una politica di promozione unitaria Stato/Regioni ➡ • Scarsa propensione degli operatori verso l'innovazione e le nuove tecnologie ➡ • Eccessiva eterogeneità dell'offerta ➡ 	<p><i>sviluppo di nuove aree turistiche che potrebbero togliere quote di mercato all'Italia</i></p> <p><i>ingresso di paesi emergenti con costi più bassi e migliore qualità dei servizi</i></p> <p><i>polverizzazione del sistema turistico italiano e mancanza di un politica unitaria di promozione del brand Italia</i></p> <p><i>intermediari turistici conservatori e con scarsa propensione al rinnovamento</i></p> <p><i>rischio di dispersione delle conoscenze, scarsa professionalità, target poco definibili</i></p>

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

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il sistema degli obiettivi strategici e operativi potrà essere sottoposto a revisione, mediante l'integrazione al presente Piano, in conseguenza dell'approvazione del Piano Nazionale del Turismo, prevista nel corso del 2013, della definizione delle iniziative delegate dal Ministro per gli Affari Regionali, il turismo e lo sport e dall'approvazione da parte dell'autorità vigilante della modifica del Regolamento di organizzazione dell'ENIT.

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo	Indicatore	Target
PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia	% incremento quota di mercato 2015 su incoming Europa-mondo 2012	≥ 0
COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana	Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica / numero azioni di comunicazione	100%
TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	Efficacia accordi di collaborazione (contatti sviluppati / numero azioni)	+10% triennale

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

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



AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

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

AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo	Indicatore	Target
CUSTOMER SATISFACTION: grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti.	Percentuale degli stakeholders con valutazione complessiva “positiva”	+10%
TRASPARENZA: realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Entro le date previste nel Programma	SI/NO
COMPLIANCE: assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente	Numero di rilievi negativi accertati	0

NOTA METODOLOGICA

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

Per la valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi relativi a Trasparenza e Compliance si tiene conto del rispetto degli obblighi dalla cui violazione discendono forme di responsabilità dirigenziali, secondo le indicazioni contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'ENIT (par. 3 e allegato 5).



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2013

*Obiettivo strategico COMUNICAZIONE
Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana*

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

*Obiettivo strategico PROMOZIONE
Promuovere la destinazione Italia*

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; Direttore OPCSA	% incremento quota di mercato su incoming 2013 Europa-mondo	≥ 0
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Direttori di Area Estera	Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica per il mercato di riferimento/ numero azioni di comunicazione	100%
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Responsabile Ufficio Stampa	Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica / numero azioni di comunicazione	100%
Rafforzare l'immagine istituzionale	Responsabile Ufficio Stampa	Numero rilievi da parte dei media / numero azioni di comunicazione	100%



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

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

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



AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

*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	Direttori di Area Estera, Direttore PSCCP	Efficacia delle soluzioni	SI/NO
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Direttori di Area Estera	Numero operatori partecipanti a workshops	+10%

*Obiettivo strategico CLUB ITALIA
Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione e degli operatori*

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



AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo strategico STRUTTURA INFORMATICA

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

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Curare il funzionamento e l'aggiornamento del sito	Direttore SITAG	Stato di avanzamento del piano di reingegnerizzazione del sito	100%
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Direttori Uffici Centrali e Responsabile Ufficio Stampa	Aggiornamento periodico	100%
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito, anche in ottica propositiva finalizzata all'evoluzione dello stesso	Direttori Area Estera	Aggiornamento periodico	100%
Presidio legale dell'attività on line	Responsabile Ufficio Legale	Numero rilievi legali o normativi	0

AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE

Obiettivo strategico VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE

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

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION

grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti

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

Obiettivo TRASPARENZA

realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Curare la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO
Curare la funzionalità della sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza	Direttore SITAG	Efficacia della funzionalità	SI/NO
Organizzare occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Direttori PC, PSCCP, OPCS	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO



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



OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI – anno 2013

DIRETTORE GENERALE

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale

Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il coordinamento dell'organizzazione e della realizzazione delle iniziative delegate dal Ministro del turismo / Dipartimento per gli Affari Regionali, il turismo e lo Sport	Numero iniziative realizzate/Numero iniziative programmate	100%	60

Obiettivo Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura

Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Coordinare il processo di pianificazione, programmazione e budget, nonché l'attuazione delle scelte operative della struttura dirigenziale e la realizzazione di progetti coinvolgenti più strutture o servizi	risultato raggiunto/ media risultati dirigenti	≥ 95% sulla media dei risultati dei dirigenti	40



**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 iniziative promozionali di rilevanza strategica /Numero azioni di comunicazione	100%	60
Rafforzare l'immagine istituzionale	Numero rilievi da parte dei media / Numero azioni di comunicazione	100%	40

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

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 30

Obiettivo TRASPARENZA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	30
Collaborare con il direttore del PC, PSCCP e OPCSА 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	30

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



**UFFICIO LEGALE
STAFF AL DIRETTORE GENERALE**

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 10

**Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA**

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

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 90

**Obiettivo
TRASPARENZA**

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



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



**DIREZIONE CENTRALE
PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE**

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 40

**Obiettivo
STUDIO E MONITORAGGIO**

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 20

**Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA**

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 40

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

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



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

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

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta	Efficacia delle soluzioni	SI/NO	60

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



AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY
Peso 20

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

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 40

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Gestire il sistema di rilevazione dei dati	Numero di iniziative monitorate	100%	10

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



Obiettivo COMPLIANCE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	30



NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2013-2015, nella parte riguardante gli obiettivi operativi, vengono indicati di seguito i criteri di misurazione relativamente all'indicatore dell'efficacia:

DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

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

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

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

Obiettivo PROMOZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	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, relativamente ai paesi sedi di Antenne	% incremento quota di mercato su incoming 2013 Europa-mondo	≥ 0	100



AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 20

Obiettivo Strategico STUDIO E MONITORAGGIO

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 50

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



NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2013-2015, nella parte riguardante gli obiettivi operativi, vengono indicati di seguito i criteri di misurazione relativamente all'indicatore della variazione dei flussi turistici:

DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo PROMOZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	Nota
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei 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, relativamente ai paesi sedi di Antenne	% variazione di quota di mercato	La misurazione della variazione della quota di mercato terrà conto dei dati forniti da: - Agenzie di promozione ed Enti statistici nazionali degli altri Paesi; - ISTAT, Banca d'Italia, Enti statistici internazionali ecc.

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 50

**Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare il funzionamento e l'aggiornamento del sito	Stato di avanzamento del Piano di reingegnerizzazione del Sito	100%	50
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito	Aggiornamento periodico	100%	50

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 50

**Obiettivo
CUSTOMER SATISFACTION**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Predisporre gli strumenti per la rilevazione <i>on line</i>	Numero di iniziative monitorate	100%	20



Obiettivo TRASPARENZA			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Curare, per la parte di competenza, la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	10
Curare la funzionalità della sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza e l'integrità	Efficacia della funzionalità	SI/NO	10

Obiettivo COMPLIANCE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	60



**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	Aggiornamento periodico	100%	100

**AREA STRATEGICA 5
RISORSE UMANE**

Peso 40

**Obiettivo
VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE**

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



AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 40

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

Obiettivo COMPLIANCE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	70



**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	Aggiornamento periodico	100%	100

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 70

**Obiettivo
TRASPARENZA**

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

**Obiettivo
COMPLIANCE**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	70



DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING
Peso 10

Obiettivo PROMOZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento quota di mercato su incoming 2012 Europa-mondo	≥ 0	60



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

Obiettivo TRADE MARKETING			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	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 (contatti sviluppati / numero azioni)	+ 10%	20



AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 40

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di monitoraggi sull'incoming proveniente dai paesi di competenza della Direzione, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50
Collaborare con la Direzione Centrale PC per la realizzazione di indagini sul mercato turistico relativamente ai paesi di competenza della Direzione, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico	Entro il 31 dicembre	SI/NO	50

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 10

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta	Efficacia delle soluzioni	SI/NO	50
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	50



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, anche in ottica propositiva finalizzata all'evoluzione dello stesso	Aggiornamento periodico	100%	100

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 10

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

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



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



NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2013-2015, 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 (<i>numero, tipologia</i>) - n. giornate - outcome

2) MISURAZIONE DELLA VARIAZIONE DEI FLUSSI TURISTICI

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

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



OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2013 PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

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

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

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

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

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

7. COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO

Per effetto delle disposizioni della Legge 24 dicembre 2012, n. 228 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)” e della Legge 24 dicembre 2012 n. 229 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2013 e bilancio pluriennale per il triennio 2013-2015” il contributo statale in favore dell’ENIT per il 2013 è stato ulteriormente ridotto a € 18.459.000, confermando l’andamento decrementale degli ultimi anni, come evidenziato nello schema sottostante:

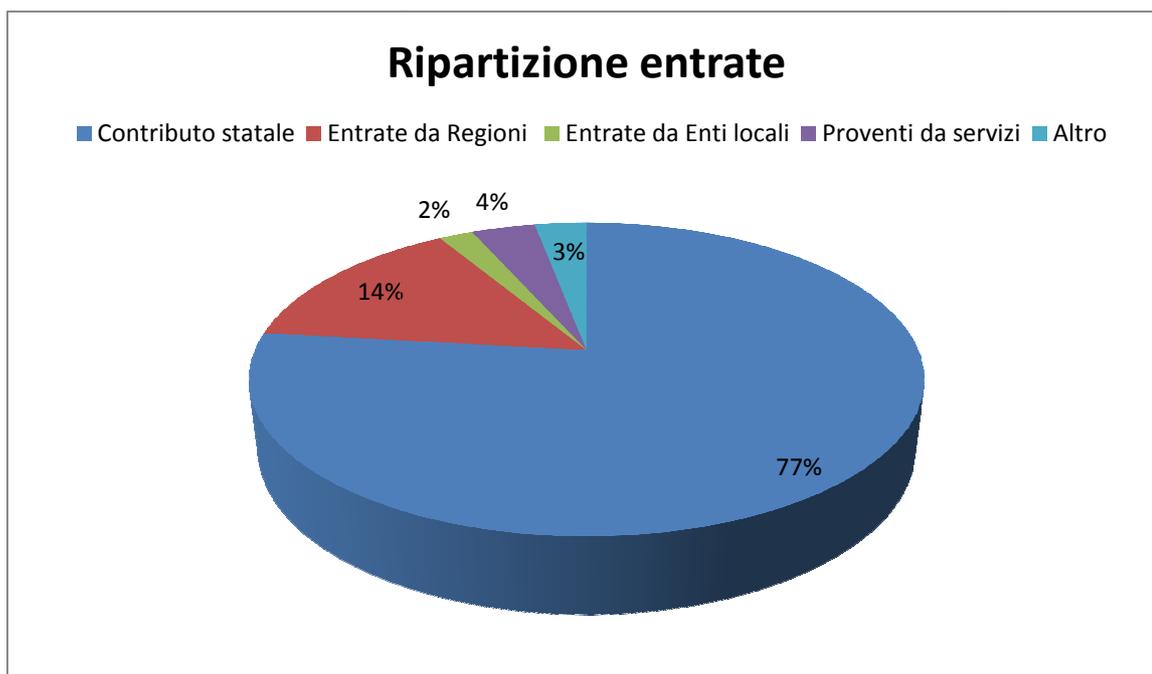
TREND CONTRIBUTIVO STATALE 2009/2013

Anno	Importo contributo statale	Variazione su esercizio precedente	Variazione 2007-2013
2007	48.879.122		 -62%
2008	45.936.173	- 6,02 %	
2009	33.483.760,00	-27,11%	
2010	29.202.507,00	-12,79%	
2011	20.097.333,00	-31,18%	
2012	18.597.359,00	-7,46%	
2013	18.459.000,00	-0,74%	

LE PREVISIONI DI ENTRATA

Le entrate ammontano, al netto delle partite di giro, a complessivi **euro 24.656.827,86**, secondo l’articolazione delle seguenti voci:

ENTRATE CORRENTI	Previsioni 2013
CONTRIBUTI A CARICO DELLO STATO	18.942.655,00
COMPARTECIPAZIONE DELLE REGIONI ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	3.600.000,00
COMPARTECIPAZIONE DEI COMUNI E PROVINCE ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	482.415,00
PROVENTI DERIVANTI DALLA PRESTAZIONE DI INCENTIVI DI SERVIZI PUBBLICITARI PROMOZIONALI.	900.000,00
ENTRATE DIVERSE (affitto immobili, interessi bancari attivi, differenze cambio attive, recuperi e rimborsi diversi, entrate eventuali)	731.757,86
TOTALE ENTRATE CORRENTI	24.656.827,86



Non sono previste entrate in conto capitale.

Un significativo contributo alle entrate deriva dai previsti finanziamenti erogati **dalle Regioni, Comuni e Province e da soggetti privati** per complessivi **euro 4.982.415,00**, per la partecipazione alle manifestazioni fieristiche del piano esecutivo 2013, l'acquisto di servizi secondo quanto previsto dalla Carta dei Servizi ENIT e l'iscrizione al programma Club Italia.

Gli importi relativi alla partecipazione delle Regioni, degli Enti locali e degli operatori privati alle manifestazioni previste nel piano promozionale 2013 sono stati determinati dalla Direzione Centrale Promozione e Commercializzazione sulla base dei metri quadrati effettivamente venduti nel 2012, senza tener conto dell'attuale trend crescente; per le fiere a cui l'ENIT non ha partecipato precedentemente, si è ipotizzata un'occupazione di circa il 65% dell'area prenotata.

Per quanto riguarda invece le entrate derivanti dal Catalogo dei servizi sono state stimate in diminuzione rispetto a quella previste per il 2012, in considerazione della nuova politica in materia di carta dei servizi adottata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 34-2012 del 17 ottobre 2012, come sottolineato al par. 4.1 lett. c) della presente relazione.

Nella voce Entrate Diverse confluiscono, fra l'altro, i proventi per l'affitto della palazzina di via Magenta all'Ambasciata russa presso la FAO, nonché i proventi derivanti dal subaffitto alla Camera di Commercio Italiana nel Regno Unito di parte dei locali della Direzione di Londra, per complessivi **euro 507.257,86** (stimati in relazione ai contratti in essere) e quelli derivanti dai rimborsi per il personale comandato presso altre amministrazioni e per IVA versata all'estero.

LE PREVISIONI DI SPESA

Le spese, ammontano, al netto delle partite di giro, ad euro **24.656.827,86**, ripartite come di seguito dettagliato:

SPESE	Previsioni 2013
SPESE DI GESTIONE	18.679.854,10
SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI	5.976.973,76
TOTALE SPESE	24.656.827,86

Nella previsione di spesa si è tenuto conto delle disposizioni derivanti dalle seguenti norme di contenimento della spesa pubblica, per le quali si indicano i riferimenti applicativi relativamente alla gestione contabile dell'ENIT per l'esercizio 2012.

Tipologia di spesa	Oggetto della norma	Norme di riferimento ed applicazione
CONSUMI INTERMEDI	Taglia carta	<i>Norme:</i> articolo 27, commi 1 e 2, decreto legge 112/2008 <i>Applicazione:</i> l'ente ha provveduto, già a decorrere dal 2009, a sostituire l'abbonamento in formato cartaceo alla Gazzetta Ufficiale con un abbonamento telematico
	Risparmio energetico	<i>Norme:</i> articolo 48, commi 1 e 2, decreto legge 112/2008 <i>Applicazione:</i> 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
	Sistema degli acquisti di beni e servizi	<i>Norme:</i> articolo 1, commi 449-455-456, legge 296/2006; articolo 3, comma 15, legge n. 244/2007; articolo 11, comma 6 legge 111/2011 <i>Applicazione:</i> si assicura la scrupolosa osservanza dei parametri prezzo-qualità di cui alle norme in vigore
	Posta elettronica	<i>Norme:</i> articolo 2, comma 589, legge finanziaria 2008 <i>Applicazione:</i> l'ufficio competente in materia di Sistemi Informatici e Informativi (oggi SITAG) ha stipulato, in data 06 ottobre 2009, un contratto per la fornitura di n. 3 caselle di posta elettronica certificata; l'utilizzo della posta elettronica certificata si è sviluppato, negli ultimi esercizi, fino a raggiungerne il potenziale utilizzo da parte di tutti i dipendenti
	Autovetture	<i>Norme:</i> articolo 5, comma 2, legge 135/2012 <i>Applicazione:</i> l'importo previsto per tali finalità per l'esercizio 2013 ammonta complessivamente ad € 7.500,00, somma notevolmente inferiore al vincolo dell'50% di quanto impegnato allo stesso scopo nell'esercizio 2011 (€ 106.119,91)
ALTRE SPESE	Incarichi di consulenza	<i>Norme:</i> articolo 6, comma 7, legge 122/2010 <i>Applicazione:</i> non è prevista per l'esercizio 2013 alcuna spesa per tali finalità
	Spese per	<i>Norme:</i> articolo 6, comma 3, decreto legge 78/2010

	organismi collegiali ed altri organismi	<i>Applicazione:</i> i compensi e i gettoni di presenza degli organi sono stati ridotti del 10% rispetto agli importi risultanti alla data del 30 aprile 2010.
	Spese per relazioni pubbliche, convegni etc;	<p><i>Norme:</i> articolo 61, comma 5, decreto legge 112/2008; art. 6 comma 8 legge 122/2010</p> <p><i>Applicazione:</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, <u>“è volta a razionalizzare e comprimere le spese strumentali non strettamente connesse alla realizzazione della mission istituzionale di un ente o organismo pubblico”</u>. Alla luce di quanto sopra esposto, la riduzione non trova applicazione nei confronti della Agenzia Nazionale del Turismo in quanto le spese in oggetto concretizzano l'espletamento dell'attività istituzionale propria dell'Ente.</p>
	Spese per missioni	<p><i>Norme:</i> articolo 6, comma 12, legge 122/2010</p> <p><i>Applicazione:</i> la spesa prevista per l'esercizio 2013 relativa alle missioni del personale ammonta complessivamente ad € 163.402,00 pari al vincolo del 50% della somma impegnata allo stesso scopo nell'esercizio 2009 (€ 326.805,67).</p>
	Spese per attività di formazione	<p><i>Norme:</i> articolo 6, comma 13, legge 122/2010</p> <p><i>Applicazione:</i> la somma prevista a tale scopo per l'esercizio 2013 ammonta ad € 19.151,00, inferiore al 50% di quanto impegnato per la medesima finalità nell'esercizio 2009 (€ 42.481,87)</p>
	Costi per il personale	<p><i>Norme:</i> legge 133/2008, legge 122/2010, legge 111/2011, legge 148/2011</p> <p><i>Applicazione:</i> si assicura il rispetto delle disposizioni di cui alle leggi in vigore in materia di gestione del personale</p>

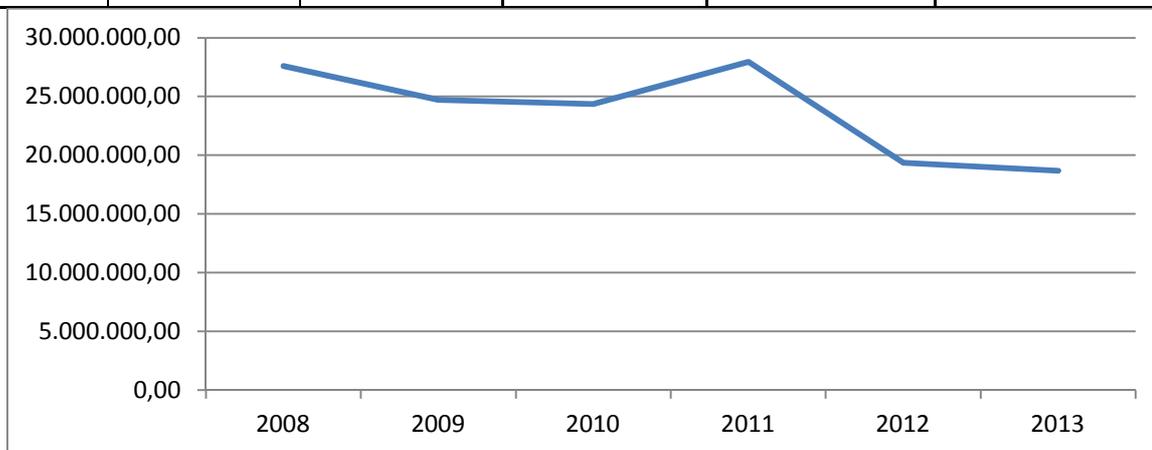
SPESE PER LA GESTIONE DEGLI UFFICI

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

Si 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. La realizzazione di questa riduzione, stante i margini estremamente limitati che ormai restano, comporta la riduzione degli spazi a disposizione per gli affitti, possibile, anche grazie ai protocolli recentemente firmati con ICE-Agenzia per l'internazionalizzazione e con il Ministero degli affari esteri, e la riduzione del personale locale, ove possibile realizzata solo attraverso un blocco del turn over.

La riduzione realizzata negli ultimi anni assume un significato più denso se si tiene conto dei maggiori costi per i rinnovi contrattuali e dell'ordinario incremento del costo dei beni e servizi; inoltre si deve tener conto dello sfavorevole andamento, nel corso dell'ultimo anno, del cambio di molte valute, tra cui particolarmente rilevanti per l'ENIT il dollaro americano e la sterlina inglese.

CONSUNTIVO 2008	CONSUNTIVO 2009	CONSUNTIVO 2010	CONSUNTIVO 2011	PREVISIONE 2012	PREVISIONI 2013
27.589.621,27	24.725.810,15	24.363.979,68	27.948.648,13	19.370.474,66	18.679.854,10



Il seguente prospetto illustra la ripartizione della spesa di funzionamento tra i diversi Centri di Costo dell'Agenzia, confrontati con la previsione dell'anno 2012 per evidenziare l'andamento della spesa.

UFFICI	SPESE DI GESTIONE 2012	SPESE DI GESTIONE 2013	VARIAZIONE %
PROMOZIONENE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO	0,00	5.000,00	
SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	6.937.489,00	7.314.510,83	5,43%
FINANZA, CONTABILITA' E BILANCIO	1.724.080,00	1.562.000,00	-9,40%
SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	1.310.250,00	1.396.000,00	6,54%
TOTALE SEDE CENTRALE	9.971.819,00	10.277.510,83	3,07%
BRUXELLES	384.150,00	344.558,00	-10,31%
CHICAGO	133.550,00	135.980,00	1,82%
FRANCOFORTE	1.017.514,66	920.219,15	-9,56%
LONDRA	1.220.828,90	1.131.128,40	-7,35%
MADRID	314.650,00	250.317,00	-20,45%
NEW YORK	1.016.780,00	1.025.263,00	0,83%
PARIGI	880.900,00	797.483,30	-9,47%
STOCCOLMA	614.336,00	515.112,00	-16,15%
TOKIO	950.242,00	699.909,00	-26,34%
VIENNA	548.840,00	451.157,00	-17,80%
ZURIGO	348.070,00	329.330,00	-5,38%
MOSCA	459.374,10	415.175,22	-9,62%
LOS ANGELES	285.425,00	215.755,00	-24,41%
SIDNEY	331.295,00	311.760,70	-5,90%
TORONTO	253.400,00	296.862,00	17,15%
PECHINO	290.800,00	257.499,00	-11,45%
SAN PAOLO	232.800,00	189.857,00	-18,45%
BUENOS AIRES	115.700,00	114.977,50	-0,62%
TOTALE DELEGAZIONI ESTERE	9.398.655,66	8.402.343,27	-10,60%
TOTALE SPESE GESTIONE	19.370.474,66	18.679.854,10	-3,57%

Si noti che nella tabella precedente alcune sedi – in particolare Londra e New York – che hanno ridotto le previsioni in valuta locale, sono apparentemente in aumento.

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

Cap.	Denominazione	Previsioni 2012	Previsioni 2013	Var. %
CAT. I - SPESE PER GLI ORGANI DELL'ENTE		255.000,00	190.000,00	-25,49%
10101 0	INDENNITA DI CARICA, INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA ALLA PRESIDENZA	60.000,00	58.000,00	-3,33%
10102 0	COMPENSI,INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA AGLI ORGANI COLLEGIALI DI AMMINISTRAZIONE	70.000,00	60.000,00	-14,29%
10103 0	COMPENSI , INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI/GETTONI DI PRESENZA AGLI ORGANI DI CONTROLLO	125.000,00	72.000,00	-42,40%
CAT. II - ONERI PER IL PERSONALE IN ATTIVITA' DI SERVIZIO		13.395.792,70	12.885.958,03	-3,81%
10201 0	STIPENDI E ALTRI ASSEGNI FISSI AL PERSONALE	2.564.590,77	2.530.000,00	-1,35%
10201 1	INDENNITA VARIE PER SERVIZIO PRESTATO ALL'ESTERO	1.130.000,00	1.515.000,00	34,07%
10202 0	STIPENDI ED ALTRI ASSEGNI FISSI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	4.709.355,10	4.564.173,00	-3,08%
10203 0	FONDO PER IL MIGLIORAMENTO DELL EFFICIENZA DELL ENTE	1.330.188,00	1.306.128,00	-1,81%
10205 0	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL INTERNO	9.500,00	15.300,00	61,05%
10206 0	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL ESTERO	83.350,00	57.050,00	-31,55%
10207 0	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO	55.234,43	49.241,00	-10,85%
10208 0	INDENNITA E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI AL PERSONALE LOCALE IN SERVIZIO PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	40.012,57	41.811,00	4,49%
10209 0	INDENNITA E RIMBORSO SPESE DI TRASPORTI PER TRASFERIMENTI	353.542,23	82.000,00	-76,81%
10210 0	ONERI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE IN SERVIZIO IN ITALIA ED ALL ESTERO	1.320.000,00	1.038.000,00	-21,36%
10211 0	ONERI PREVID.ED ASSIST. A CARICO DELL ENTE PER IL PERSONALE LOCALE IN SERV.PRESSO LE SEDI ALL ESTERO	1.211.168,60	1.180.171,03	-2,56%
10212 0	ALTRI SERVIZI E ONERI SOCIALI A CARICO DELL ENTE	150.000,00	87.000,00	-42,00%
10213 0	CORSI DI FORMAZ.AGGIORN.E PERFEZ.PER IL PERSONALE	18.651,00	19.151,00	2,68%
10214 0	CONTRIBUTO A PARZIALE PAGAMENTO SPESE VIAGGIO PER CONGEDO IN ITALIA AL PERSONALE IN SERVIZIO ALL ESTERO	15.000,00	15.000,00	0,00%
10215 0	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO AI DIRIGENTI	405.200,00	385.933,00	-4,75%

CAT. IV - SPESE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E SERVIZI		3.947.706,62	3.446.155,79	-12,70%
10401 0	FITTO LOCALI E SPESE CONDOMINIALI	1.580.805,44	1.346.662,16	-14,81%
10402 0	MANUTENZIONE, RIPARAZIONE E ADATTAMENTO LOCALI E RELATIVI IMPIANTI	391.859,40	381.006,96	-2,77%
10403 0	MANUTENZIONE BENI MOBILI E MACCHINE D UFFICIO	108.453,14	100.500,00	-7,33%
10404 0	MANUTENZIONE NOLEGGIO ED ESERCIZIO MEZZI DI TRASPORTO	67.600,00	7.500,00	-88,91%
10405 0	SPESE PER ENERGIA ELETTRICA ED ILLUMINAZIONE E CANONI D ACQUA	120.000,00	114.250,00	-4,79%
10406 0	COMBUSTIBILI ED ENERGIA ELETTRICA PER RISCALDAMENTO E SPESE PER LA CONDUZIONE DEGLI IMPIANTI TERMICI	38.788,28	31.600,00	-18,53%
10407 0	SPESE POSTALI, TELEGRAFICHE, TELEFONICHE, TELELEX, E DI TELEFAX	260.200,00	206.300,00	-20,71%
10408 0	SPESE PER IL NOLEGGIO DI MATERIALE TECNICO	75.804,60	74.800,00	-1,33%
10409 0	SPESE PER L ACQUISTO DI MATERIALE DI CONSUMO	69.506,87	80.700,00	16,10%
10410 0	SPESE PER IL SERVIZIO DI VIGILANZA AGLI UFFICI	60.000,00	5.000,00	-91,67%
10412 0	PREMI DI ASSICURAZIONE	69.002,85	74.867,84	8,50%
10413 0	SPESE PER TRASPORTI E FACCHINAGGIO	96.470,47	76.800,00	-20,39%
10415 0	SPESE PER CONCORSI	3.300,00	6.000,00	81,82%
10417 0	SPESE PER ACCERTAMENTI SANITARI	12.500,00	8.050,00	-35,60%
10419 0	SPESE VARIE	44.125,00	35.218,83	-20,18%
10422 0	ACQUISTO BENI DI CONSUMO E STRUMENTALI PER L INFORMATICA E SPESE DI INSTALLAZIONE E CONFIGURAZIONE	85.919,43	124.920,00	45,39%
10423 0	SPESE PER I SERVIZI DELLE RETI DATI NAZIONALI ED INTERNAZIONALI DELLA P.A.	200.000,00	170.000,00	-15,00%
10424 0	SPESE PER PRESTAZIONE DI SERVIZI	663.371,14	601.980,00	-9,25%

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

- la spesa relativa alle risorse umane si riduce per effetto della fissazione di un obiettivo di riduzione della spesa del personale all'estero, che dovrà essere monitorata e realizzata nel corso del 2013;
 - l'attuazione di politiche di riduzione e di razionalizzazione delle spese

generali che ha caratterizzato gli ultimi anni ha determinato livelli di spesa di alcune voci su cui è stato difficile operare significativi tagli.

- Nel 2013 sono state previste ulteriori riduzioni di spesa in particolare nelle seguenti voci, come già evidenziato nella precedente tabella:
- fitto locali e spese condominiali, anche in questo caso per la fissazione di un obiettivo di riduzione e per gli effetti attesi dai protocolli siglati con l'ICE ed il Ministero degli Esteri;
- manutenzione, noleggio ed esercizio di mezzi di trasporto;
- combustibili ed energia elettrica;
- spese postali e telefoniche;
- spese per i servizi delle reti dati nazionali ed internazionali della P.A.
- spese per servizi in sede (vigilanza, trasporti e facchinaggio).

SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI

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

Il suddetto piano, adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 21 del 17 luglio 2012, approvato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo, si basa su una previsione di entrate pari ad euro 21.213.957,00 di cui euro 10.033.003,00 destinate a coprire le spese di funzionamento.

Tuttavia – dal momento che alla data di redazione del presente bilancio le risorse finanziarie previste risultano essere superiori rispetto a quelle indicate nel piano di un importo pari ad euro 3.442.870,86 – si è reso necessario rimodulare le diverse iniziative promozionali sulla base dei fondi disponibili, ammontanti a complessivi euro 5.976.973,76, ripartiti per capitolo e centro di costo nella sottostante tabella. Si noti che nel piano esecutivo le spese relative alle sedi estere sono indicate come promozionali, perché senz'altro concorrono alla promozione, mentre nel presente bilancio di previsione sono più rigorosamente comprese tra le spese di funzionamento.

105010	SPESE PER PUBBLICITA SU STAMPA RADIOTELEVISIONE E VARIA	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	20.000,00
	TOTALE CAPITOLO		20.000,00
105030	SPESE PER SERVIZI INFORMATICI E ACQUISIZIONE DI MATERIALE PER LA BANCA DATI	LONDRA	4.000,00
		SISTEMI INFORMATIVO- TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	33.000,00
		VIENNA	1.000,00
		ZURIGO	1.000,00
TOTALE CAPITOLO		39.000,00	
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	4.213.777,92
	TOTALE CAPITOLO		4.213.777,92
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
	TOTALE CAPITOLO		10.000,00
105080	SPESE PER PROGRAMMAZIONE,STUDI,RICERCHE DI MERCATO,ELABORAZIONI STATISTICHE PER LA STAMPA DELLA RELATIVA MODULISTICA	VIENNA	1.000,00
		STOCCOLMA	4.100,00
		TORONTO	1.000,00
TOTALE CAPITOLO		6.100,00	
105090	SPESE PER LA REALIZZAZIONE E LA GESTIONE DEL SISTEMA DI INFORMATICA TURISTICA	SISTEMI INFORMATIVO- TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	24.000,00
	TOTALE CAPITOLO		24.000,00
105100	SPESE PER LA DISTRIBUZIONE DEL MATERIALE PROMOPUBBLICITARIO	SISTEMI INFORMATIVO- TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	40.000,00
		BRUXELLES	10.000,00
		CHICAGO	1.500,00
		FRANCOFORTE	30.000,00
		LONDRA	10.200,00
		MADRID	5.000,00
		NEW YORK	40.000,00
		PARIGI	6.000,00
		STOCCOLMA	20.000,00
		TOKIO	10.000,00
		VIENNA	15.000,00
		ZURIGO	7.500,00
		MOSCA	18.000,00
		LOS ANGELES	1.800,00
SIDNEY	7.000,00		
TORONTO	4.000,00		
BUENOS AIRES (SP)	1.500,00		

		SAN PAOLO	5.000,00
		PECHINO DIREZIONE DI AREA	2.000,00
		TOTALE CAPITOLO	234.500,00
105110	SPESE PER L ASSOCIAZIONE E L ORGANIZZAZIONE CON ENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI DI STUDIO E RICERCA SUL TURISMO	ZURIGO	800,00
		MADRID	400,00
		BRUXELLES	1.500,00
		PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	2.500,00
		FRANCOFORTE	1.708,00
		VIENNA	750,00
		STOCCOLMA	1.000,00
			TOTALE CAPITOLO
105120	SPESE PER L ACQUISTO E L ABBONAMENTO A RIVISTE,GIORNALI E SERVIZI STAMPA FUNZIONALI ALL ATTIVITA PROMOZIONALE	TORONTO	10.000,00
		PARIGI	5.000,00
		STOCCOLMA	950,00
		LONDRA	10.396,20
		SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	33.000,00
		BUENOS AIRES (SP)	1.500,00
		BRUXELLES	6.000,00
		FRANCOFORTE	15.000,00
		MADRID	6.000,00
		NEW YORK	7.200,00
		TOKIO	4.500,00
		ZURIGO	6.000,00
		SIDNEY	2.800,00
		SAN PAOLO	2.000,00
	PECHINO DIREZIONE DI AREA	10.000,00	
	TOTALE CAPITOLO	120.346,20	
105130	SPESE DI RAPPRESENTANZA	ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA'	15.000,00
		TOTALE CAPITOLO	15.000,00
105160	PROGETTI PROMOZIONALI SPECIALI	PROM.NE, SUPP. ALLA COMMERC.NE E CLUB DI PRODOTTO	363.000,00
		TOTALE CAPITOLO	363.000,00
105170	SPESE PER ACCELERAZIONE RILASCIO VISTI IN MERCATI EMERGENTI	ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA'	50.000,00
		MOSCA	242.591,64
		TOTALE CAPITOLO	292.591,64

105180	SPESE DI GESTIONE "ANTENNE ENIT" (GIA' OSSERVATORI TURISTICI)	ORGANIZZ.NE,PIANIF.NE, CONTROLLO E SVIL. ATTIVITA'	630.000,00
	TOTALE CAPITOLO		630.000,00
TOTALE SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI			5.976.973,76

PARTITE DI GIRO

Le partite di giro ammontano complessivamente ad euro 25.311.094,85.

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

PARTITA DI GIRO 722080/421080	
SOMME DA TRASFERIRE/RECUPERARE AGLI UFFICI ALL'ESTERO PER IL FUNZIONAMENTO DELLE DELEGAZIONI PER L'ANNO 2013	
Residui categoria II (spese per il personale locale) categoria IV (acquisto beni e servizi) e spese in conto capitale	476.025,70
Differenze cambio (*)	20.000,00
Previsioni iniz. categoria II, categoria IV, spese c/capitale	8.916.674,99
Entrate	228.957,86
Indennità all'estero personale ruolo	2.600.000,00
TOTALE	12.241.658,55

(*) dovute alla differenza tra i cambi di gestione adottati al momento dell'assunzione dell'impegno o accertamento (residuo) e quello dell'effettivo pagamento o incasso

PARTITA DI GIRO 722090/421090	
SOMME PER ATTIVITA ISTITUZIONALI DA TRASFERIRE/RECUPERARE AGLI UFFICI ALL'ESTERO PER L'ANNO 2013	
Residui categoria V	85.263,99
Differenze cambio (*)	20.000,00
cap. 105010 – Spese per pubblicità su stampa, radiotelevisione e varia	0,00
Cap. 105020 – Spese realizzazione e stampa pubbl. promoz. Informativa e periodiche	0,00
cap. 105030 – Acquisizione di materiale per la banca dati	6.000,00

cap. 105040 – Spese organizzazione e partecipazione e fiere, mostre ecc.	4.213.777,92
cap. 105050 – Spese assistenza alla commercializzazione dell'offerta turistica	0,00
Cap. 105060 – Realizzaz. produzione acquisto e rielab. prod. audiovisivi e serv. fotografici	0,00
cap. 105070 – Spese per P.R. organizzazione incontri stampa viaggi studio e acquisto materiale di supporto	0,00
Cap. 105080 – Programmaz studi ricerche di mercato elaboraz statistiche e modulistica	6.100,00
cap. 105090 – Realizzazione e gestione del sistema di informatica turistica	0,00
cap. 105100 – Distribuzione materiale promo pubblicitario	194.500,00
cap. 105110 – Spese per associazione e organizzazione con enti nazionali e internazionali per studi sul turismo	6.158,00
cap. 105160 – Progetti promozionali speciali (previsione di trasferimenti di cassa)	325.019,50
cap. 105120 – Acquisto e abbonamento a riviste, giornali e servizi stampa funzionali all'attività promozionale	87.346,20
cap. 105170 – Spese accelerazione rilascio visti in mercati turistici emergenti	292.591,64
TOTALE	5.236.757,25

(*) dovute alla differenza tra i cambi di gestione adottati al momento dell'assunzione dell'impegno o accertamento (residuo) e quello dell'effettivo pagamento o incasso.

RISULTATI FINALI

Il quadro generale riassuntivo evidenzia un pareggio di bilancio nella gestione di competenza ed una previsione di cassa per il 2013 con un disavanzo di euro 1.116.197,30, coperto con le disponibilità del Fondo Cassa iniziale, pari ad euro 2.616.434,15.

La **quota vincolata** del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre 2012 è costituita dai seguenti importi:

€ 93.384,52 per formazione e aggiornamento;

€ 516.392,42 per acquisto immobili;

€ 65.099,61 per residui attivi di dubbia esigibilità.

I suddetti importo, ove se ne presentasse la necessità e previa richiesta da parte degli Uffici competenti, verranno utilizzati nell'esercizio finanziario 2013 rimanendo, comunque, vincolati alle finalità sopra indicate.

Il preventivo economico presenta un avanzo di euro 114.148,34 .

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 2012
Analisi del contesto esterno ed interno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE OPCSA PC	Novembre 2012
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Dicembre 2012 Gennaio 2013
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Gennaio 2013
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Da Gennaio 2013

10. ALLEGATI TECNICI

Tabella 1

PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI/ATTIVITÀ 2013

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	

Tabella 2

SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

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

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

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

dove

P= punteggio attribuito all'obiettivo

R= percentuale di raggiungimento

PE= peso

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

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

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

Denominazione della tipologia di struttura:

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

Nome del Valutato
Firma Valutato :

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.