

***PIANO DELLA PERFORMANCE
2012/2014
(art. 10, comma 1, Decreto Legislativo
27 ottobre 2009, n. 150)***

1. Presentazione del Piano	<i>pag.</i> 3
2. Sommario	<i>pag.</i> 4
3. Identità	<i>pag.</i> 7
3.1 Mandato istituzionale, <i>mission</i> , <i>vision</i>	<i>pag.</i> 8
3.2 Catena del Valore pubblico	<i>pag.</i> 12
4. Analisi del contesto	<i>pag.</i> 23
4.1 Analisi del contesto esterno	<i>pag.</i> 24
4.2 Analisi del contesto interno	<i>pag.</i> 33
5. Obiettivi strategici	<i>pag.</i> 40
6. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	<i>pag.</i> 43
7. Collegamento ed integrazione con programmazione economica e di bilancio	<i>pag.</i> 81
8. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	<i>pag.</i> 86
9. Processo seguito e soggetti coinvolti	<i>pag.</i> 87
10. Allegati tecnici	<i>pag.</i> 88



1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

Le fasi logiche si articolano nel seguente modo:

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



2. SOMMARIO

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

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

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

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

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

Tre gli obiettivi perseguiti dall'ENIT nel medio periodo:

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

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

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

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

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

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

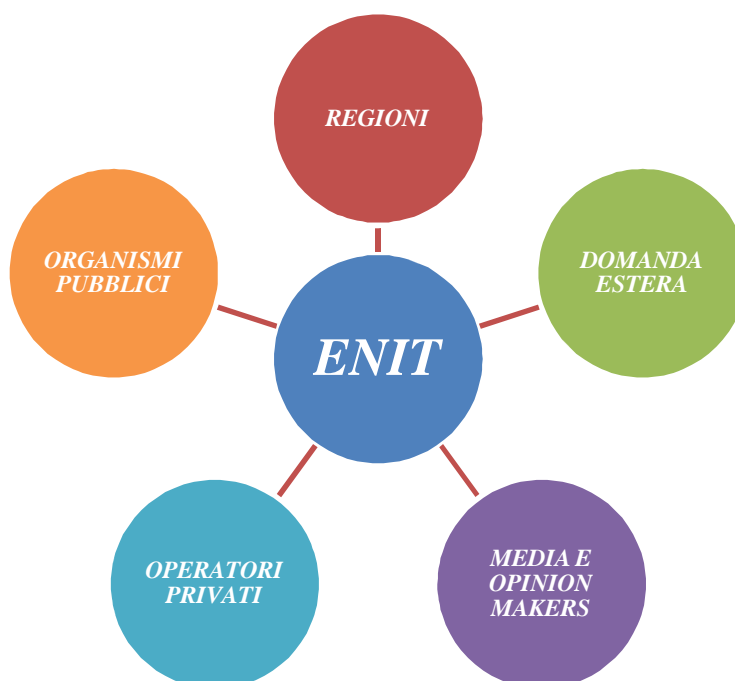
- ❖ *curare la promozione integrata delle risorse turistiche delle **Regioni**;*
- ❖ *promuovere le varie tipologie dell'offerta turistica nazionale;*
- ❖ *realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di sostegno alla commercializzazione dei prodotti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

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

3.2 LA “CATENA DEL VALORE PUBBLICO”

L’ALBERO DELLE PERFORMANCE

collegamento fra mandato istituzionale-missione-aree strategiche



AREA STRATEGICA : 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)

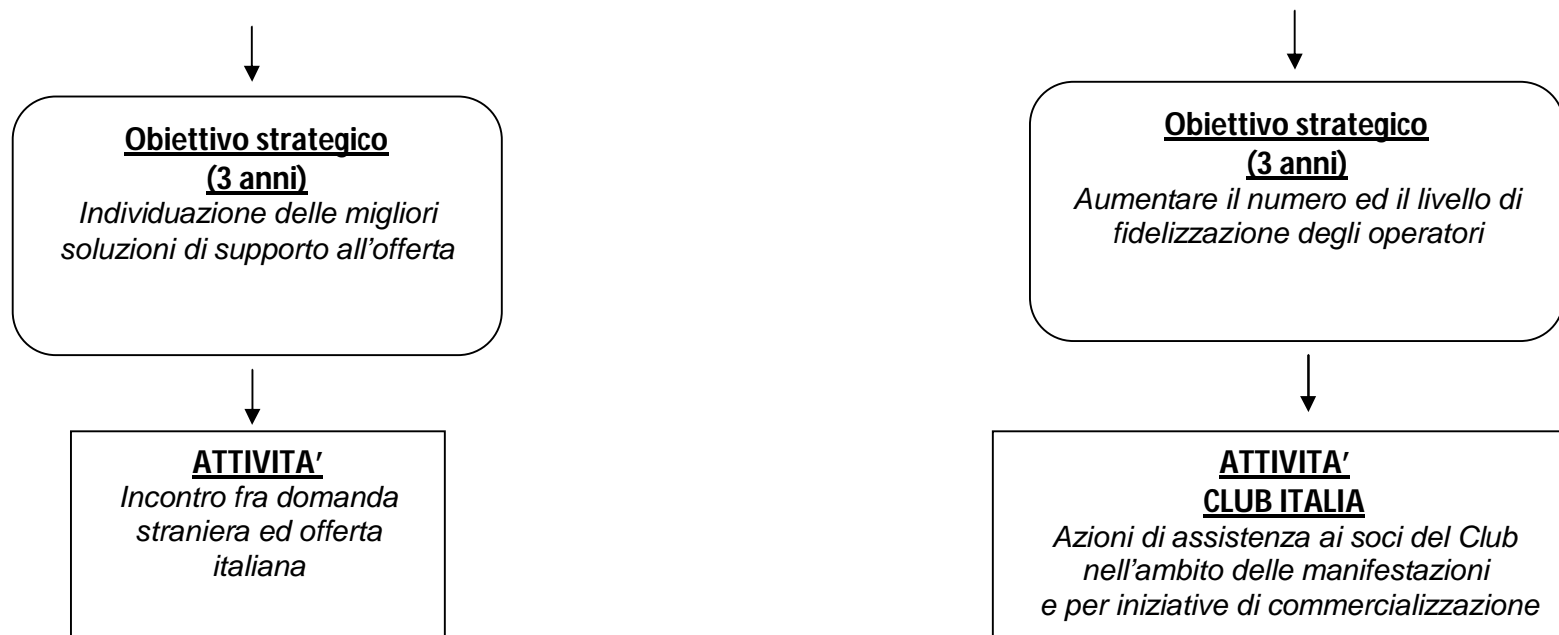
Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso l'analisi delle dinamiche di mercato

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

ATTIVITA'
WWW.ENIT.IT

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

AREA STRATEGICA: 5. RISORSE UMANE

Obiettivo strategico
(3 anni)

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

ATTIVITÀ

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

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA



Obiettivo strategico
(3 anni)

Razionalizzazione costi

Customer satisfaction esterna

Customer satisfaction interna

Trasparenza

Compliance

AREA STRATEGICA 1
Branding & destination marketing

Consumer marketing

Obiettivi

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

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

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. VTM (Virtual Travel Market)
5. Altro

AREA STRATEGICA 2 **Intelligence & research**

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'Agencia e degli operatori, indispensabile per delineare scelte strategiche ed aree di azione.

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

Strumenti utilizzabili

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

AREA STRATEGICA 3 **Supporto alla commercializzazione degli operatori italiani e delle Regioni**

Obiettivi

Il supporto alla commercializzazione rappresenta una importante linea d'azione dell'Agencia 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 sia degli stakeholders, sia degli utenti interni.

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

L'attenzione rivolta alla qualità dei servizi interni forniti dalla struttura dell'Agenzia è mirata al 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 e degli utenti interni;
3. Sito istituzionale, Sezione "Trasparenza, Valutazione e merito.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

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

- Sito istituzionale, Sezione trasparenza, valutazione e merito;
- Giornate della trasparenza;
- Relazione sulla performance;
- Corporate Annual Report;
- Rivista ENIT Italia;
- Giornate tematiche dedicate all’approfondimento sui mercati esteri;
- Costante attività di pubbliche relazioni curate dalle sedi all’estero dell’Agenzia.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

a) Il turismo in Italia: trend e posizionamento internazionale

In questi anni si è più volte avvertita la necessità di nuove politiche nazionali e strategiche per il turismo italiano: per comprenderne appieno il senso ed il peso pare opportuno fare una breve panoramica sulle dimensioni del fenomeno turistico in Italia e del suo peso all’interno del sistema produttivo italiano. Sul fronte del contributo all’economia, il turismo rappresenta in Italia un settore fondamentale: negli ultimi anni l’impatto del settore turistico sul PIL nazionale è stato in media pari al 10%. Le previsioni di lungo periodo stimano che l’economia Travel & Tourism contribuirà per il 10,2% al PIL nazionale nel 2020.

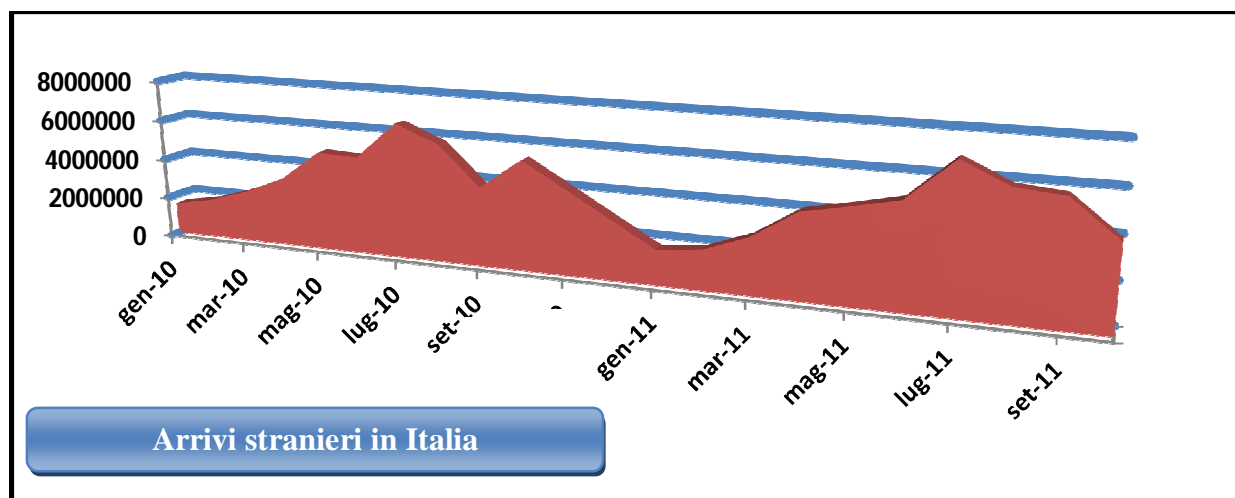
Economia Travel & Tourism						
	2006	2007	2008	2009 (stima)	2010 (previsione)	2020 (previsione)
Economia T&T (miliardi di euro)	150,5	156,5	152,1	147,0	146,9	224,5
Occupati diretti ed indiretti (migliaia)	2.632,6	2.668,2	2.582,5	2.541,1	2.477,7	2.774,7
Economia T&T (% del PIL)	10,1	10,1	9,7	9,6	9,4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

Stime WTTC elaborate nel 2010

A queste dimensioni economiche hanno corrisposto negli ultimi anni risultati turistici nell'ordine di oltre 90 milioni di arrivi italiani e stranieri nelle strutture alberghiere e complementari e una media di circa 373 milioni di presenze (*dati Istat periodo 2006/2010*).

ANNO	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
2006	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778
2007	53.276.961	213.176.071	42.873.122	163.465.680	96.150.083	376.641.751
2008	53.749.362	211.869.278	41.796.724	161.797.434	95.546.086	373.666.712
2009	54.375.079	211.268.511	41.124.722	159.493.866	95.499.801	370.762.377
2010	55.019.507	210.340.052	43.794.338	165.202.498	98.813.845	375.542.550

I dati provvisori Istat sui movimenti turistici in Italia, aggiornati ad ottobre 2011, confermano un trend di crescita positivo.



Secondo le ultime rilevazioni gli arrivi (fino ad ottobre 2011), che superano i 42 milioni, mostrano un incremento di quasi il 4,5% il risultato dello stesso periodo dello scorso anno. Nell'ultimo decennio, il turismo internazionale in Italia ha visto una crescita costante con rallentamenti solo in coincidenza con le maggiori crisi internazionali (*crisi economica, pandemie, terrorismo, ecc*).

Arrivi e presenze internazionali in Italia nell'ultimo decennio

ANNO	ARRIVI	PRESENZE	PERMANENZA MEDIA	VARIAZIONE % ARRIVI	VARIAZIONE % PRESENZE
1998	30.799.940	120.875.293	3,9	4,29%	3,08%
1999	31.718.538	126.314.241	4,0	2,98%	4,50%
2000	35.194.735	140.362.488	4,0	10,96%	11,12%
2001	35.805.335	146.789.945	4,1	1,73%	4,58%
2002	36.355.046	145.559.930	4,0	1,54%	-0,84%
2003	35.006.124	139.653.425	4,0	-3,71%	-4,06%
2004	36.715.739	141.169.236	3,8	4,88%	1,09%
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	-1,6%	-1,4%
2010	43.794.338	165.202.498	3,8	6,5%	3,6

Dati Istat

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

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



WORLD'S TOP TOURISM DESTINATIONS							
Arrivi internazionali (milioni)				INTROITI (miliardi di US\$)			
	2009	2010	Var%		2009	2010	Var % (moneta locale)
1 FRANCIA	76,8	76,8	0	1 USA	94,2	103,5	9,9
2 USA	55	59,7	8,7	2 SPAGNA	53,2	52,5	3,9
3 CINA	50,9	55,7	-9,4	3 FRANCIA	49,4	46,3	-1,3
4 SPAGNA	52,2	52,7	1	4 CINA	39,7	45,8	15,5
5 ITALIA*	43,2	43,6	0,9	5 ITALIA	40,2	38,8	1,4
6 REGNO UNITO	28,2	28,1	-0,2	6 GERMANIA	34,6	34,7	5,3
7 TURCHIA	25,5	27	5,9	7 REGNO UNITO	30,1	30,4	1,7
8 GERMANIA	24,2	26,9	10,9	8 AUSTRALIA	25,4	30,1	0,8
9 MALAYSIA	23,6	24,6	3,9	9 HONG KONG	16,4	23	39,8
10 MESSICO	21,5	22,4	4,4	10 TURCHIA	21,3	20,8	-2,1%

Dati UNWTO, Tourism Highlights 2011

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

b) Lo scenario attuale

Secondo i dati diffusi dall'Indagine campionaria mensile sul turismo internazionale a cura della Banca d'Italia, sale a quota 1.520 milioni di euro il saldo della bilancia dei pagamenti turistica per il mese di settembre 2011, superando del 16,5% il dato dello stesso periodo dello scorso anno. Ciò è dovuto ad un notevole incremento della spesa degli stranieri in Italia (+6,1%) nel mese di settembre con un importo pari a 3.427 milioni di euro, mentre quella degli italiani all'estero, pari a 1.907 milioni di euro, ha subito un decremento dell'1%. Con i dati di settembre si chiude così un terzo trimestre positivo con la spesa degli stranieri in Italia che supera di quasi il 10% quella dello stesso periodo dello scorso anno. La spesa dei nostri connazionali all'estero, invece, perde 1,5 punti percentuali, producendo così un saldo della bilancia turistica del trimestre positivo pari a 4.231 milioni di euro, record dell'anno con una crescita del 37,9% in confronto al terzo trimestre del 2010.

Nel periodo gennaio-settembre 2011 sono stati 25.280 i milioni di euro spesi dagli stranieri in Italia (+6,5% rispetto allo stesso periodo del 2010) e 16.663 i milioni di euro spesi dagli italiani all'estero (+1,9%). Per tutto il periodo considerato, dunque, è stato prodotto un avanzo di 8.616 milioni di euro a fronte di uno di 7.388 milioni di euro nello stesso periodo dell'anno precedente (+16,2%). Per la clientela straniera in viaggio nel nostro Paese

cresce, parallelamente alla spesa, sia il numero dei viaggiatori (oltre 58 milioni e mezzo, +4,6%) e ancor di più il numero dei pernottamenti (circa 273 milioni, + 6,1%). La spesa pro-capite giornaliera limitata ai soli viaggiatori pernottanti è stata di 88 euro, in linea con quella dello scorso anno. Si confermano come nostri principali source market la Germania, gli Stati Uniti e la Francia, la cui spesa risulta in crescita rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Trend positivo anche per i paesi BRIC, in particolare per la Russia che con una spesa pari a 760 milioni di euro, supera di oltre il 9% il dato del 2010. In frenata i turisti provenienti da Regno Unito, Austria e Spagna. A fare da traino alla crescita è la spesa “per vacanza” degli stranieri (+10,8%), mentre rimane pressoché stabile quella per lavoro - affari. Guadagna oltre 1.300 milioni di euro la spesa destinata ad alberghi e villaggi turistici che rimangono le principali tipologie di alloggio scelte dalla clientela oltreconfine, mentre è sostanzialmente in linea con lo scorso anno la spesa registrata per case in affitto e per ospitalità di parenti ed amici.

Le prospettive di medio-lungo termine per il continente europeo sono positive, ma perderà quote di mercato a favore, in particolare, del sud-est asiatico.

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

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

c) Principali elementi strutturali dell’industria turistica italiana

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

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

Lazio - a svantaggio, in particolare, delle regioni del Mezzogiorno.

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

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

- **distretti turistici maturi**: sono quelli che storicamente si sono sviluppati per primi, e che tuttora rappresentano gran parte dell'offerta turistica italiana; si nota in essi un'alta incidenza del valore aggiunto turistico rispetto alle altre economie produttive, e sono investiti da dinamiche tipiche del compimento del ciclo di vita del prodotto; sono costituiti prevalentemente da destinazioni balneari e montane;

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

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

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

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

Passando all'analisi delle PMI turistiche, si può affermare che diverse sono le criticità gestionali e operative, spesso direttamente attribuite alla gestione familiare delle stesse: difficoltà di accesso al credito, difficoltà di raggiungere economie di scala, scarsa diversificazione dei prodotti e dei servizi, difficoltà ad attrarre risorse umane di alto profilo, scarsità di risorse destinabili agli investimenti, scarsa propensione verso ricerca e

innovazione, mancanza di cultura del marketing e di pianificazione strategica, difficoltà a posizionarsi sui grandi circuiti commerciali, ecc.

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

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

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

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

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

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

A riprova di questa criticità è utile ricordare che, scomponendo per voci l'Indice di Competitività Turistica 2011 (*World Economic Forum*) l'Italia, al 27° posto nella classifica

generale, risulta invece al 129° posto rispetto al parametro di valutazione *“competitività dei prezzi turistici”*. Insieme con la problematica del rapporto qualità/prezzo, la nostra offerta presenta a volte anche elementi di arretratezza del prodotto turistico; con l’evoluzione di turismi sempre più “vocazionali” e diversificati infatti, appare indispensabile proporre un’offerta integrata e non più ancorata a singole tipologie di prodotto e sempre più orientata alle esigenze del turista.

Altrettanto sentita è poi l’esigenza di un intervento sulla formazione professionale: per un verso rinnovare le figure professionali operanti nell’intero settore turistico, per l’altro agire anche sui livelli di istruzione. L’offerta di formazione professionale non sembra mancare, eppure la situazione non mostra la dinamica di cambiamento che sarebbe necessaria; il quadro è così descritto dal Rapporto Ambrosetti 2008: *“In Italia ad oggi si lamenta la mancanza di figure di professionalità adeguata alle richieste e alle esigenze del mercato, sia a livello dirigenziale che di quadri intermedi”*.

Inoltre, a deprimere la competitività italiana nel turismo è il contesto normativo, con l'84esimo posto per il sistema regolamentare (“in peggioramento rispetto agli ultimi anni”), appesantito dalla mancanza di trasparenza delle politica governativa (119esimo posto, dietro a Camerun e Kuwait), con il risultato che si allontanano gli investitori esteri. L'Italia è 112esimo per la prevalenza della proprietà estera (tra Lituania e Iran) e 118esima (dietro al Burundi) per l'impatto delle norme sugli investimenti esteri diretti. Oltre a questo, sottolinea lo studio, “l'infrastruttura di trasporto stradale (111esimo posto) richiede migliorie, c'è scarsa attenzione a sviluppare il settore turistico in modo sostenibile per l'ambiente.

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

Un tema sempre più importante e, per l’Italia, problematico, è poi quello del web e della

vendita su internet del prodotto turistico. Il turismo *online* in Italia pesa molto rispetto alle vendite su internet, ma molto poco rispetto alle vendite turistiche nel loro totale (10%). In Europa invece il turismo veicola il 34% dell'e-commerce, con un valore annuo di 45,9 miliardi di euro, e le vendite turistiche *online* pesano per il 24% sul totale delle vendite.

Ad oggi, in tutto il mondo, oltre il 60% delle prenotazioni viene effettuato *online*, mentre un altro 25% effettuato *offline* è comunque preceduto da una ricerca su internet.

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

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

d) Prospettive di rilancio

Lo sforzo di ENIT nella ricerca costante di leve che consentano di efficientare le proprie prestazioni sui mercati esteri può essere ancor più favorito un raccordo sistematico con le Regioni, titolari esclusive della competenza in materia turistica, al fine di generare una maggiore efficacia delle azioni promozionali, intraprese come **marca "Italia"**.

Il rafforzamento del ruolo centrale dell'ENIT sostenuto dalle Regioni consentirebbe inoltre di innescare quei processi di innovazione e di qualificazione dell'offerta che sembrano essenziali di fronte ad una richiesta di servizi da parte del turista che è radicalmente cambiata.

Ecco allora che diventa determinante far fronte alla concorrenza internazionale attraverso una politica che qualifichi l'offerta con ***un unico mega-brand del Prodotto Italia, riconoscibile e che possa fungere da traino alle peculiarità dell'offerta turistica***

locale.

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

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

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

a) Il modello organizzativo

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

Sede Centrale

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

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

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

L'Area Amministrazione, deputata allo svolgimento di attività per la messa a disposizione di risorse per la realizzazione di processi aziendali primari (risorse umane, finanziarie e strumentali), **è articolata in 3 Unità Direzionali** (*Finanza, Contabilità e*

Bilancio; Sistemi Informativo-tecnologici e affari generali; Sviluppo e gestione risorse umane).

2 gli uffici in staff al Direttore Generale:

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

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 **7 Antenne:** **Budapest, Dubai, Lisbona, Mumbai, Praga, Varsavia, Seoul.**

b) Le risorse umane

All'atto della predisposizione del presente documento, il contingente di personale ammonta a complessive 75 unità di personale di ruolo e 104 unità di personale locale. Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.



Personale in servizio in sede

Nome Ufficio	dirigente	di ruolo	TOT
DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	1	11	12
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI	0	17	17
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	14	15
DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'	0	11	11
STAFF DIREZIONE GENERALE	0	1	1
TOT	4	72	76

Personale in servizio all'estero

Paese	dirigente	di ruolo	locale	TOT
ARGENTINA			2	2
AUSTRALIA			3	3
AUSTRIA		1	7	8
BELGIO			5	5
BRASILE	1		0	1
CANADA			4	4
CINA	1		4	5
FRANCIA	1		9	10
GERMANIA			14	14
GIAPPONE			9	9
REGNO UNITO			11	11
RUSSIA			6	6
SPAGNA			5	5
STATI UNITI	1		16	17
SVEZIA		1	6	7
SVIZZERA		1	3	4
TOT	4	3	104	111

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 2007/2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONTRIBUTO	48.879.122	45.936.173	33.483.760	29.202.507	20.516.342	18.641.742

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 2010, si attestano su un valore ipotetico di mercato pari a circa 11 milioni di euro.

I costi destinati al personale della struttura aziendale hanno quindi consentito di sopperire ai minori investimenti promozionali imposti dalla decurtazione del contributo statale.

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.

I servizi proposti agli utenti sono ripartiti nelle seguenti categorie:

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

ANALISI S.W.O.T.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

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

CONTESTO ESTERNO	
<p>Opportunità</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>Minacce</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

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo	Indicatore	Target
PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia	% incremento quota di mercato 2014 su incoming Europa-mondo 2011	≥ 0
COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana	Numero/efficacia attività di comunicazione	+10% triennale
TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	rilevanza accordi di collaborazione	+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
REPERIMENTO RISORSE: progetti autofinanziati	Numero progetti approvati	= o > anni precedenti
CUSTOMER SATISFACTION: grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti.	Percentuale degli stakeholders con valutazione complessiva “positiva”	+10%
CUSTOMER SATISFACTION: grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+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	SI/NO

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.



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AI PIANI D'AZIONE

OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2012

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

<i>Obiettivo strategico PROMOZIONE</i> <i>Promuovere la destinazione Italia</i>			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	Direttori di Area Estera; Direttore OPCSA	% incremento quota di mercato su incoming 2012 Europa-mondo	≥ 0
<i>Obiettivo strategico COMUNICAZIONE</i> <i>Crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana</i>			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Garantire l'efficiente attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Direttori di Area Estera	Numero/efficacia attività di comunicazione	+ 15%
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Responsabile Ufficio Stampa	Numero/efficacia azioni di comunicazione	100%
Rafforzare l'immagine istituzionale	Responsabile Ufficio Stampa	Numero rilievi da parte dei media	-10%

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

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	Numero/efficacia accordi collaborazione di	+ 15%

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

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

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Realizzare monitoraggi sull'incoming	Direttore PC in collaborazione con Direttore 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
Monitorare le attività legislative strategiche dei Paesi di competenza finalizzate a incrementare l'incoming	Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO
Monitorare le attività strategiche dei Tourist Board dei Paesi di competenza	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%
Implementazione del nuovo processo di fatturazione dei servizi offerti da ENIT alla luce della nuova Carta dei Servizi e della conseguente nuova gestione contabile e finanziaria	Direttore FCB	Entro il 30 aprile	SI/NO

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Aumentare 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%

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011



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%
Attivazione della tecnologia VOIP in forma completa ed evoluta	Direttore SITAG	Entro il 30 settembre	SI/NO
Integrazione delle attività di contabilizzazione delle sedi estere con il sistema informativo centrale	Direttore FCB	Entro il 31 maggio	SI/NO
Presidio legale dell'attività on line	Responsabile Ufficio Legale	Numero rilievi legali o normativi	0

AREA STRATEGICA 5. RISORSE UMANE

Obiettivo strategico VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE

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

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

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo REPERIMENTO RISORSE

progetti autofinanziati

Obiettivo operativo	Responsabile	indicatore	Target
Ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e privati	Direttore PSCCP; Direttori di Area Estera	Numero progetti approvati	+10%
Incrementare le entrate derivanti dalle prestazioni istituzionali nei confronti di soggetti pubblici e/o privati	Direttori di Area Estera	Introito catalogo dei servizi	+30%

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION

grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti

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

<i>Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION grado di soddisfazione degli utenti interni</i>			
Incrementare il grado di soddisfazione degli utenti interni	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

<i>Obiettivo TRASPARENZA realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>			
Obiettivo operativo	Responsabile	Indicatore	Target
Curare la predisposizione della documentazione ai fini della pubblicazione	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Responsabili Ufficio Stampa e Ufficio Legale	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO
Progettare una sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza	Direttore SITAG	Entro il 30 aprile	SI/NO
Organizzare occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Direttori PC, PSCCP, OPCSA	Realizzare, per la parte di competenza, le attività previste nel Programma entro le date indicate	SI/NO



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

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI – anno 2012

DIRETTORE GENERALE

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



**UFFICIO STAMPA
STAFF AL DIRETTORE GENERALE**

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

Obiettivo COMUNICAZIONE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Numero/efficacia azioni di comunicazione	100%	60
Rafforzare l'immagine istituzionale	Numero rilievi da parte dei media	-10%	40

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

**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 CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

Obiettivo 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 2012-2014, nella parte riguardante gli obiettivi operativi, vengono indicati di seguito i criteri di misurazione relativamente all'indicatore dell'efficacia:

**UFFICIO STAMPA
STAFF AL DIRETTORE GENERALE DIREZIONE E DI AREA ESTERA**

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo COMUNICAZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	Nota
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Numero/efficacia azioni di comunicazione	La misurazione dell'efficacia verrà effettuata sulla base dei dati forniti dalla Analisi dei Media ENIT, in riferimento ai seguenti parametri relativi alle azioni attuate: - n. contatti - grado di visibilità - grado di copertura dell'iniziativa

**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
CUSTOMER SATISFACTION**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

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 CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

Obiettivo 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
Aumentare 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

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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 REPERIMENTO RISORSE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e privati	Numero progetti approvati	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011



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

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

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



NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2012-2014, 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 2012 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 CUSTOMER SATISFACTION

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+ 10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

Obiettivo TRASPARENZA

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

Obiettivo COMPLIANCE

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

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2012-2014, 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%	20
Attivazione della tecnologia VOIP in forma completa ed evoluta	Entro il 30 settembre	SI/NO	30

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%	15
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	30

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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	15
Progettare una sezione per la partecipazione dell'utenza al processo teso a garantire la trasparenza e l'integrità	Entro il 30 aprile 2012	SI/NO	20

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



**DIREZIONE CENTRALE
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 CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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	10
Attuare un piano di comunicazione interna di informazione e/o aggiornamento sulle attività dell'ENIT, coordinandosi con gli altri Uffici dell'Agenzia.	Attuazione periodica	SI/NO	40

**DIREZIONE CENTRALE
FINANZA, CONTABILITÀ E BILANCIO**

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 35

Obiettivo

SOSTEGNO ALL'OFFERTA

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

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Peso 35

Obiettivo

STRUTTURA INFORMATICA

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

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA
Peso 30

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING
Peso 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/ efficacia attività di comunicazione	+ 15%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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	Numero/efficacia accordi di collaborazione	+ 15%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011



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	20
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	20
Monitorare le attività legislative strategiche dei Paesi di competenza finalizzate a incrementare l'incoming	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30
Monitorare le attività strategiche dei Tourist Board dei Paesi di competenza	Entro il 31 dicembre	SI/NO	30

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

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

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 REPERIMENTO RISORSE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
ideazione di progetti autofinanziati con la partecipazione di soggetti pubblici e/o privati	Numero progetti approvati	+10%	20
Incrementare le entrate derivanti dalle prestazioni istituzionali nei confronti di soggetti pubblici e/o privati	Introito catalogo dei servizi	+30%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Gestire il sistema di rilevazione dei dati	Numero di iniziative monitorate	100%	10
grado di soddisfazione degli utenti interni	Livello di soddisfazione degli utenti interni	+10%	20

Nota: le % di incremento sono calcolate in riferimento ai dati del 2011



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	20

Obiettivo COMPLIANCE			
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne.	Numero di rilievi negativi accertati	0	10

NOTA METODOLOGICA

In relazione al Piano delle Performance 2012-2014, 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 COMUNICAZIONE		
Obiettivo operativo	Indicatore	Nota
Garantire l'efficienza di attività di comunicazione a beneficio dell'offerta italiana, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Numero/efficacia di azioni di comunicazione	La misurazione dell'efficacia verrà effettuata sulla base dei dati forniti dalla Analisi dei Media ENIT, in riferimento ai seguenti parametri relativi alle azioni attuate: - n. contatti - grado di visibilità - grado di copertura dell'iniziativa

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	Numero/efficacia di accordi di collaborazione	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 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	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 2012 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
- Indicazione delle norme di riferimento, delle eventuali collaborazioni tra Uffici e della rilevazione della customer satisfaction

All'atto della verifica consuntiva viene compilato l'indicatore finanziario relativo al rapporto tra il budget effettivamente utilizzato e il budget assegnato nel bilancio di previsione.

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

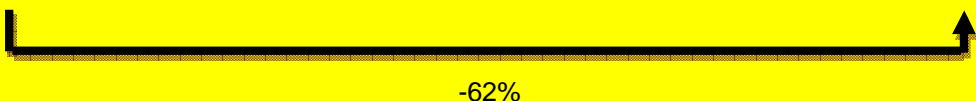
- Direzioni Centrali
- Uffici di Staff al Direttore Generale
- Direzioni di Area Estera e Agenzie di Sede Estera di competenza



7. COLLEGAMENTO ED INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO

Con le disposizioni della Legge 12 novembre 2011, n. 183 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2012)” e della Legge 12 dicembre 2011, n. 184 “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2012 e bilancio pluriennale per il triennio per il triennio 2012- 2014*” lo stanziamento in favore dell’ENIT per il 2012 è stato ulteriormente ridotto a **€18.641.742**.

TREND CONTRIBUTO STATALE 2007/2012

Esercizio	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Importo contributo statale	48.879.122	45.936.173	33.483.760	29.202.507	20.097.333	18.641.742
% Variazione su esercizio precedente		- 6,02 %	- 27,11 %	- 12,79 %	- 29,74 %	-7,24 %
% Variazione 2007/2012						

BILANCIO DI PREVISIONE 2012

LE PREVISIONI DI ENTRATA

Le entrate ammontano, al netto delle partite di giro, a complessivi euro 25.537.921,51.

La previsione delle entrate correnti complessive, al netto delle partite di giro, si articola nelle componenti rappresentate nella seguente tabella :

ENTRATE CORRENTI	Previsioni 2012
CONTRIBUTI A CARICO DELLO STATO	18.641.742
TRASFERIMENTI PER INTERVENTI SPECIALI A SOSTEGNO DELL'IMMAGINE DEL TURISMO ITALIANO	911.612
COMPARTECIPAZ. DELLE REGIONI ALLE AZIONI PROMOZIONALI DIRETTE AI MERCATI ESTERI	3.663.739,61
COMPARTECIPAZ. DEI COMUNI E PROVINCE ALLE AZIONI PROMOZ. DIRETTE AI MERCATI ESTERI	76.692,51
PROVENTI DERIVANTI DALLA PRESTAZIONE DI INCENTIVI DI SERVIZI PUBBLICITARI PROMOZIONALI	1.322.763,39
ENTRATE DIVERSE (affitto immobili, interessi bancari attivi, differenze cambio attive, recuperi e rimborsi diversi, entrate eventuali)	921.372
TOTALE ENTRATE CORRENTI	25.537.921,51

Mentre la previsione delle entrate complessive in conto capitale è:

ENTRATE IN CONTO CAPITALE	Previsioni 2012
RITIRI DI DEPOSITI A CAUZIONE PRESSO TERZI	5.000
TOTALE ENTRATE IN CONTO CAPITALE	5.000

Un significativo contributo alle Entrate deriva dai previsti finanziamenti erogati dalle Regioni, Comuni e Province e dai soggetti privati per complessivi euro 5.063.195,51 a titolo di compartecipazione alle manifestazioni fieristiche del piano esecutivo 2012, acquisto di servizi secondo le previsioni della Carta dei Servizi e iscrizione al programma Club Italia.

Gli importi relativi alla partecipazione delle Regioni, degli Enti locali e degli operatori alle manifestazioni previste nel Piano Promozionale 2012 sono stati determinati dalla Direzione Centrale Promozione e Commercializzazione sulla base delle analoghe entrate

registrate a consuntivo al medesimo titolo nell'ultimo triennio, ridotte in via cautelativa del 15%.

Le entrate della Carta dei Servizi sono stimate in aumento rispetto al 2011, in considerazione del fatto che il 2011 è stato il primo anno di applicazione sperimentale del Catalogo.

Inoltre, nella voce Entrate Diverse confluiscono anche i proventi derivanti dall'affitto degli spazi concessi a Convention Bureau S.p.A. e della palazzina con ingresso a via Magenta, nonché dal subaffitto alla Camera di Commercio Italiana nel Regno Unito di parte dei locali della Direzione di Area Estera di Londra.

LE PREVISIONI DI SPESA

Le spese ammontano, al netto delle partite di giro, ad euro 25.542.921,51, ripartite come di seguito dettagliato:

SPESE	Previsioni 2011
SPESE DI FUNZIONAMENTO	19.371.394,66
SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI	6.171.526,85
TOTALE SPESE	25.542.921,51

SPESE PER IL FUNZIONAMENTO DEGLI UFFICI

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

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

Infatti, negli ultimi anni le spese di funzionamento, nonostante i maggiori costi per i rinnovi contrattuali e l'ordinario incremento del costo dei beni e servizi, non sono state soggette ad elevate oscillazioni ed in particolare nella previsione del 2012 è stata attuata una importante politica di riduzione e di razionalizzazione delle spese generali e del personale,



al fine di attendere a disposizioni normative e per far fronte a carenze di fondi.

CONSUNTIVO 2007	CONSUNTIVO 2008	CONSUNTIVO 2009	CONSUNTIVO 2010	PREVISIONE 2011 ALLE III VARIAZIONI	PREVISIONE 2012
26.029.529,79	27.589.621,27	24.725.810,15	24.363.979,68	29.362.533,94	19.371.394,66

Il prospetto in allegato (Tabella 3) illustra la ripartizione delle spese di funzionamento tra i Centri di costo dell'Agazia, confrontate con la previsione dell'anno 2011 dopo le terze variazioni, al fine di evidenziare l'andamento della spesa.

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

Cap.	Denominazione	Previsioni 2011	Previsioni 2012	Variazione %
	CAT. I - SPESE PER GLI ORGANI DELL ENTE	167.000,00	237.000,00	41,92%
	CAT. II - ONERI PER IL PERSONALE IN ATTIVITA' DI SERVIZIO	14.018.838,42	12.966.518,21	-7,51%
	CAT. IV - SPESE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E SERVIZI	4.136.110,83	3.858.887,02	-6,70%

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

- 1) la spesa relativa alle risorse umane si riduce soprattutto in seguito alla chiusura degli uffici di Monaco e Amsterdam e al rientro in sede del personale in servizio all'estero, nonché in conseguenza della riduzione del personale per il perdurante blocco del turn over;
- 2) l'attuazione di politiche di riduzione e di razionalizzazione delle spese generali che ha caratterizzato gli ultimi anni ha determinato livelli di spesa di alcune voci su cui è stato difficile operare significativi tagli. Nel 2012 sono state previste ulteriori riduzioni di spesa in particolare nelle seguenti voci:

- *manutenzione dei beni immobili e mobili*
- *corsi di formazione e aggiornamento del personale*
- *spese per i servizi delle reti dati nazionali ed internazionali della P.A.*
- *indennità e rimborsi spese per missioni all'estero*
- *onorari e compensi per speciali incarichi.*

SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI

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

Il suddetto piano, adottato dal Commissario Straordinario con deliberazione n. 20 del 27 luglio 2011, 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 22.903.813, di cui euro 13.084.204 destinate a coprire le spese di funzionamento.

Tuttavia – dal momento che alla data di redazione del bilancio di previsione le risorse finanziarie previste risultano essere superiori rispetto a quelle indicate nel piano di un importo pari ad euro 2.639.108,51 – si è reso necessario, anche alla luce di una forte politica di contenimento delle spese di funzionamento, rimodulare le diverse iniziative promozionali sulla base dei fondi disponibili, ammontanti a complessivi euro 6.171.526,85, di cui la tabella allegata (Tabella 4) illustra la ripartizione per capitolo e centro di costo.



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 2011
Analisi del contesto esterno ed interno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE OPCSA PC	Novembre 2011
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Dicembre 2011 Gennaio 2012
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Gennaio 2012
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	ORGANO DI VERTICE DIRETTORE GENERALE UFFICI DIRIGENZIALI	Da Gennaio 2012



10. ALLEGATI TECNICI

Tabella 1

PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI/ATTIVITÀ 2012

ANNO	UFFICIO

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	TARGET	PESO

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

	Fase o Attività 1	Fase o Attività 2	Fase o Attività 3	Note
Oggetto				
Tempi				
Budget previsto				
Norme				
In collaborazione con				
Customer Satisfaction				
Risorse Umane				
Compiti				
Tempi				
Indicatore finanziario				
Budget utilizzato / Budget previsto				
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.



Tabella 3

UFFICI	SPESE DI FUNZIONAMENTO 2011	SPESE DI FUNZIONAMENTO 2012	VARIAZIONE %
PSCCP	17.182,56	0,00	-100,00%
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	7.000.000,00	0,00	-100,00%
SVILUPPO E GESTIONE RIS. UMANE	8.291.569,82	6.937.489,00	-16,33%
FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO	2.326.080,00	1.725.000,00	-25,84%
SITAG	1.489.250,00	1.310.250,00	-12,02%
TOTALE SEDE CENTRALE	19.124.082,38	9.972.739,00	-47,85%
UFF. AMSTERDAM	314.312,81	0,00	-100,00%
UFF. BRUXELLES	344.482,19	384.150,00	11,52%
UFF. BUENOS AIRES	126.840,00	115.700,00	-8,78%
UFF. CHICAGO	123.997,32	133.550,00	7,70%
UFF. FRANCOFORTE	1.156.297,03	1.017.514,66	-12,00%
UFF. LONDRA	1.157.287,32	1.220.828,90	5,49%
UFF. LOS ANGELES	312.009,21	285.425,00	-8,52%
UFF. MADRID	271.975,03	314.650,00	15,69%
UFF. MONACO	148.552,99	0,00	-100,00%
UFF. MOSCA	493.126,60	459.374,10	-6,84%
UFF. NEW YORK	1.002.265,15	1.016.780,00	1,45%
UFF. PARIGI	866.441,81	880.900,00	1,67%
UFF. PECHINO	382.400,00	290.800,00	-23,95%
UFF. SAN PAOLO	528.392,42	232.800,00	-55,94%
UFF. SIDNEY	355.221,17	331.295,00	-6,74%
UFF. STOCCOLMA	566.542,50	614.336,00	8,44%
UFF. TOKIO	870.869,80	950.242,00	9,11%
UFF. TORONTO	245.883,20	253.400,00	3,06%
UFF. VIENNA	609.838,13	548.840,00	-10,00%
UFF. ZURIGO	361.716,88	348.070,00	-3,77%
TOTALE DELEGAZIONI ESTERE	10.238.451,56	9.398.655,66	-8,20%
TOTALE SPESE FUNZIONAMENTO	29.362.533,94	19.371.394,66	-34,03%

Tabella 4

105010	SPESA PER PUBBLICITA' SU STAMPA, RADIOTELEVISIONE E VARIA	UFF. SAN PAOLO	10.000,00
	TOTALE CAPITOLO		10.000,00
105020	SPESA REALIZZAZIONE E STAMPA PUBBL. PROMOZ. INFORMATIVE E PERIODICHE	UFF. PROMOZIONE	100.000,00
		UFF. BUENOS AIRES	2.000,00
		UFF. SAN PAOLO	20.000,00
	TOTALE CAPITOLO		122.000,00
105030	ACQUISIZIONE DI MATERIALE PER LA BANCA DATI	UFF. BUENOS AIRES	2.000,00
		UFF. ZURIGO	2.000,00
		UFF. LONDRA	3.795,00
		UFF. SAN PAOLO	7.000,00
		UFF. SITAG	30.000,00
	TOTALE CAPITOLO		44.795,00
105040	SP. ORGANIZZ. E PART. A FIERE, MOSTRE, ESPOSIZIONI, CONVEGNI, ETC.	UFF. PROMOZIONE	4.109.782,21
	TOTALE CAPITOLO		4.109.782,21
105050	SP. PER L'ASSISTENZA ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA TURISTICA	UFF. BUENOS AIRES	30.000,00
		UFF. SAN PAOLO	40.000,00
	TOTALE CAPITOLO		70.000,00
105060	REALIZZAZ., PRODUZIONE, ACQUISTO E RIELABORAZIONE PROD. AUDIOVISIVI E SERV. FOTOGR.	UFF. SAN PAOLO	10.000,00
	TOTALE CAPITOLO		10.000,00
105070	SP. PUBBL. RELAZIONI, ORGANIZZ. INCONTRI STAMPA, VIAGGI STUDIO E ACQ. MAT. SUPP.	UFF. BRUXELLES	150,00
		UFF. BUENOS AIRES	3.000,00
		UFF. FRANCOFORTE	150,00
		UFF. LONDRA	5.920,00
		UFF. MOSCA	28.000,00
		UFF. PROMOZIONE	50.000,00
		UFF. SAN PAOLO	10.000,00
		UFF. SIDNEY	2.500,00
		UFF. TOKYO	3.000,00
	UFF. VIENNA	10.000,00	
TOTALE CAPITOLO		112.720,00	

105080	PROGRAMMAZ. STUDI, RICERCHE DI MERCATO, ELABORAZ. STATISTICHE E MODULISTICA	UFF. SAN PAOLO	15.000,00
		UFF. STOCOLMA	3.821,00
		UFF. TORONTO	500,00
		UFF. VIENNA	1.000,00
	TOTALE CAPITOLO		20.321,00
105090	REALIZZAZ. E GESTIONE DEL SISTEMA DI INFORMATICA TURISTICA	UFF. PARIGI	4.000,00
		UFF. SITAG	100.000,00
	TOTALE CAPITOLO		104.000,00
105100	DISTRIBUZIONE MATERIALE PROMOPUBBLICITARIO	UFF. BRUXELLES	15.000,00
		UFF. BUENOS AIRES	2.000,00
		UFF. CHICAGO	2.100,00
		UFF. FRANCOFORTE	30.000,00
		UFF. LONDRA	13.700,00
		UFF. LOS ANGELES	2.500,00
		UFF. MADRID	6.000,00
		UFF. MOSCA	18.000,00
		UFF. NEW YORK	100.000,00
		UFF. PARIGI	12.000,00
		UFF. PECHINO	1.500,00
		UFF. SAN PAOLO	5.000,00
		UFF. SITAG	50.000,00
		UFF. STOCOLMA	20.000,00
		UFF. SIDNEY	7.000,00
	UFF. TOKIO	7.000,00	
UFF. TORONTO	7.000,00		
UFF. VIENNA	20.000,00		
UFF. ZURIGO	10.000,00		
TOTALE CAPITOLO		328.800,00	
105110	SP. PER ASSOCIAZIONE E ORGANIZZ. CON ENTI NAZ. E INTERNAZ. PER STUDI SUL TURISMO	UFF. BRUXELLES	1.500,00
		UFF. FRANCOFORTE	1.700,00
		UFF. MADRID	500,00
		UFF. PROMOZIONE	2.500,00
		UFF. STOCOLMA	1.000,00
		UFF. SYDNEY	260,00
		UFF. VIENNA	705,00
	UFF. ZURIGO	1.000,00	
TOTALE CAPITOLO		113.146,83	
105120	ACQ. E ABBON. A RIVISTE, GIORNALI E SERV. STAMPA FUNZIONALI ALL'ATT. PROMOZION.	UFF. BRUXELLES	6.000,00
		UFF. BUENOS AIRES	1.500,00
		UFF. FRANCOFORTE	25.000,00
		UFF. LONDRA	11.930,00
		UFF. MADRID	6.500,00
		UFF. NEW YORK	6.600,00
		UFF. PARIGI	8.000,00

		UFF. PECHINO	10.000,00
		UFF. PROMOZIONE	25.000,00
		UFF. SAN PAOLO	1.200,00
		UFF. SIDNEY	2.800,00
		UFF. SITAG	40.000,00
		UFF. STOCOLMA	900,00
		UFF. TOKIO	4.500,00
		UFF. TORONTO	10.000,00
		UFF. VIENNA	0,00
		UFF. ZURIGO	6.500,00
		TOTALE CAPITOLO	166.430,00
105130	SPESA DI RAPPRESENTANZA	UFF. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO - OPCS	15.000,00
		TOTALE CAPITOLO	15.000,00
105160	PROGETTI PROMOZIONALI SPECIALI	UFF. PERSONALE - SGRU	45.000,00
		TOTALE CAPITOLO	45.000,00
105170	SPESA PER ACCELERAZIONE RILASCIO VISTI IN MERCATI TURISTICI EMERGENTI	UFF. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO - OPCS	90.922,00
		UFF. MOSCA	242.591,64
		TOTALE CAPITOLO	333.513,64
105180	SPESA DI GESTIONE "ANTENNE ENIT" (GIA' OSSERVATORI TURISTICI)	UFF. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO - OPCS	670.000,00
		TOTALE CAPITOLO	670.000,00
TOTALE SPESE PER PRESTAZIONI ISTITUZIONALI			6.171.526,85

