

Deliberazione n. N. 66 - 2016

del 19 DIC. 2016

Oggetto: Relazione sulla Performance 2015

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO il decreto legge n. 83 del 31 maggio 2014 convertito dalla legge 29 luglio 2014, n. 106, recante “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”, e di questo in particolare l'articolo 16, comma 1 con il quale è stata disposta la trasformazione dell' ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo in Ente Pubblico Economico;

VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 21 maggio 2015, registrato alla Corte dei Conti il 29 maggio 2015, con il quale è stato approvato lo Statuto di ENIT, adottato con la deliberazione del Commissario Straordinario n. 6-2015;

VISTO il Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 2015, registrato alla Corte dei Conti il 3 settembre 2015 al n. 3666, con il quale la dott.ssa Evelina Christillin è stata nominata per un triennio Presidente di ENIT;

VISTO il Decreto del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo 3 luglio 2015, con il quale il Dr. Antonio Nicola Preiti e il Dr. Fabio Maria Lazzerini sono stati nominati per un triennio componenti del Consiglio di Amministrazione di ENIT;

VISTO il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante la “attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e di questo in particolare l'art. 10, comma 1, lettera b) riguardante l'adozione del documento denominato “Relazione sulla Performance”;

CONSIDERATO che, a seguito dell'insediamento dei nuovi vertici in data 8 ottobre 2015 e della proroga degli incarichi dirigenziali al 31 dicembre 2015, giusta la deliberazione del Consiglio di Amministrazione di ENIT n. 2-2015 del 29/10/2015, la struttura di ENIT ha continuato a operare secondo il regolamento di organizzazione approvato con decreto interministeriale del 21 gennaio 2010 e che, pertanto, l'anno di esercizio 2015 ricade interamente sotto la normativa che regola il ciclo di gestione della performance;

VISTA la Deliberazione n. 5-2015 del 02/02/2015 del Commissario Straordinario dell'ENIT – Agenzia Nazionale del turismo, con la quale è stato adottato il Piano della Performance 2015-2017 dell'ENIT;

VISTA la Deliberazione n. 4-2014 del 28/01/2014 del Consiglio di Amministrazione dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo di ratifica della Deliberazione n. 4-2013 del 18/12/2013, con la quale è stato revisionato il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ENIT;

SEDE CENTRALE

Deliberazione n. **N. 66 - 2016**

del **19 DIC. 2016**

Oggetto: Relazione sulla Performance 2015

VISTA la Delibera n. 5/2012 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche contenente le "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) dello stesso decreto";

DELIBERA

Art. 1

È adottata la Relazione sulla Performance 2015 dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, allegata alla presente deliberazione, di cui costituisce parte integrante.

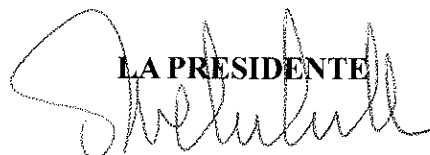
Art. 2

La Relazione sulla Performance 2015 dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo è pubblicata sul Portale della Trasparenza di ANAC e inviata al Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi dell'art. 10, comma 2 del citato decreto.

Art. 3

La Relazione sulla Performance 2015 dell'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo è pubblicata nell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale ai sensi dell'art. 10, comma 8, lettera b) del D. Lgs. 33/2013.


IL SEGRETARIO


LA PRESIDENTE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2015

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE

La presente relazione, sviluppata sulla base delle indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 5/2012, espone il percorso seguito dall'Agenzia nel confronto con il contesto esterno del mercato turistico e in relazione alle esigenze dei principali stakeholders, nel corso del 2015, che ha costituito una fase di svolta strategica e gestionale rappresentata dalla trasformazione in ente pubblico economico, realizzatasi formalmente con l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione il giorno 8 ottobre 2015.

Nella parte strettamente relativa alla valutazione sono illustrati i risultati conseguiti a livello strategico e operativo secondo la struttura cascading dell'albero delle performance, così come delineato nel Piano per il triennio 2015-2017.

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

A norma dell'art. 16, comma 2 del citato decreto, alla nuova ENIT è stata affidata la missione di promozione del turismo attraverso le seguenti principali linee di azione:

- individuazione, organizzazione, promozione e commercializzazione dei servizi turistici e culturali;
- realizzazione di azioni per favorire la commercializzazione dei prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all'estero;
- sviluppo della piattaforma digitale attraverso il potenziamento del portale Italia.it.

Secondo le indicazioni dell'art. 16, comma 7, nello svolgimento della missione assegnata ENIT persegue obiettivi e utilizza risorse assegnate mediante convenzione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

Nel delineare il processo di trasformazione, l'art. 16, comma 4, ha previsto che, al fine di accelerare il processo di trasformazione, le funzioni dell'Organo di vertice siano affidate a un Commissario Straordinario, al quale, secondo le indicazioni dei commi 5 e 8, è attribuito il compito di adottare in prima lettura lo statuto di ENIT trasformata, predisporre il

piano di riorganizzazione del personale, con il fine di rimodulare la rete estera anche mediante la soppressione di sedi, e la dotazione organica del nuovo Ente, nonché individuare le unità di personale in servizio presso ENIT e Promuovitalia S.p.A. da assegnare all'ente trasformato.

In attuazione alle disposizioni di legge citate, con DPCM 16 giugno 2014 Cristiano Radaelli è stato nominato Commissario Straordinario di ENIT, fino all'insediamento degli organi dell'ente trasformato.

Il processo di trasformazione di ENIT in ente pubblico economico, delineato, come indicato, dal D.L. n. 83-2014, al momento della redazione della presente relazione non ancora del tutto concluso, si è sostanzializzato nei seguenti atti:

- **Statuto dell'ente pubblico economico**, adottato in terza lettura dal Commissario Straordinario il 18 maggio 2015 e approvato con DPCM 21 maggio 2015, registrato alla Corte dei Conti il 29 maggio 2015.
- **Piano di riorganizzazione** del personale – adozione del nuovo modello organizzativo, con deliberazione commissariale n. 19-2015 del 22 luglio 2015, integrato con la definizione dei livelli organizzativi con deliberazione commissariale n. 25-2015 del 28/09/2015
- **Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 2015**, registrato alla Corte dei Conti il 3 settembre 2015, con il quale la dr.ssa Evelina Christillin è stata nominata Presidente di ENIT; **Decreto del Ministro dei Beni e della Attività Culturali e del Turismo 3 luglio 2015**, con il quale il dr. Antonio nicola Preiti e il dr. Fabio Maria Lazzerini sono stati nominati componenti del Consiglio di amministrazione di ENIT;
- **Insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione** di ENIT ente pubblico economico il 8 ottobre 2015 e contemporanea cessazione dell'incarico del Commissario Straordinario.

L'Organo di vertice, nel processo di attuazione della trasformazione organizzativa di ENIT, ha presentato una prima proposta di nuovo organigramma nella seduta del 29 ottobre, revisionata tramite il delineamento di una seconda proposta nella seduta del 22 dicembre. In attesa del completamento della fase riorganizzativa, gli incarichi dirigenziali e, conseguentemente, la struttura dell'ente sono stati prorogati al 31 dicembre 2015.

Anche alla luce della fase di trasformazione il 2015 è risultato particolarmente complesso per ENIT, confermandosi tra l'altro la diminuzione delle risorse rese disponibili dal

finanziamento statale per la promozione turistica, che, come indicato analiticamente nel corso della presente relazione, nel periodo 2007-2015 hanno subito una contrazione pari al 63,83%.

Obbligata a confrontarsi con criticità finanziarie progressivamente crescenti e con un processo di trasformazione estremamente complesso, l'Agenzia ha convogliato il proprio impegno nel mantenere l'efficacia del presidio sui principali mercati, elaborando nuovi piani promozionali condivisi con l'Amministrazione vigilante.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	6
2.1. Il contesto esterno di riferimento	6
a) Andamento del turismo internazionale	6
b) La destinazione Italia	7
2.2. L'amministrazione	12
Il modello organizzativo	12
a) Le risorse umane	13
b) Il budget di gestione	15
c) Il Catalogo dei servizi	17
2.3. I risultati raggiunti	18
2.4. Le criticità e le opportunità	25
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	28
3.1 Albero della Performance	28
3.2 Obiettivi strategici	33
3.3 Obiettivi e piani operativi. Obiettivi individuali	37
a) Trasparenza e integrità	125
b) Relazione con gli stakeholders e servizi all'utenza	125
c) Customer Satisfaction	129
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	131
Le risorse finanziarie	
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	149
5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	149
5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	150
ALLEGATI	151

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

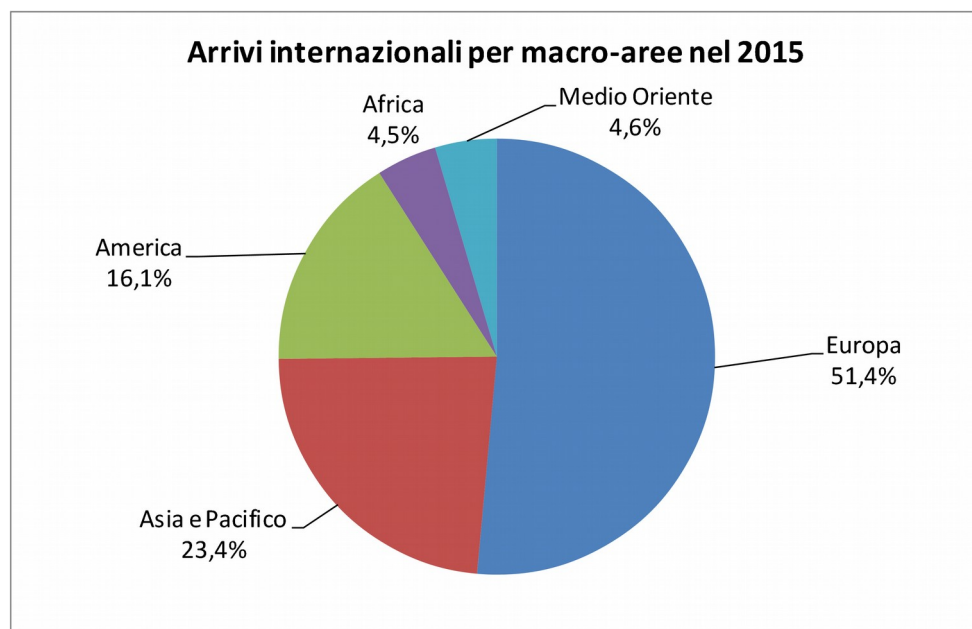
2.1 Il contesto esterno di riferimento

a) Andamento del turismo internazionale

Il 2015 è stato un altro anno favorevole per il turismo internazionale: secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo¹ gli arrivi internazionali sono stati 1,184 miliardi con un incremento pari al 4,4%, ovvero 50 milioni in più rispetto al 2014.

Quasi tutte le macro-aree mondiali presentano variazioni positive negli arrivi: la crescita risulta più marcata per l'Europa (5%), seguono di poco le Americhe (4,9%), l'Asia e il Pacifico (4,8%) e infine il Medio Oriente (3,1%); solo l'Africa è in flessione (-3,3%).

L'Europa - che si conferma l'area più visitata del mondo - ha raggiunto quota 609,1 milioni di arrivi, con circa 28,8 milioni di turisti in più rispetto al 2014; l'aumento è apprezzabile anche nell'Europa Meridionale/Mediterranea con 10,2 milioni di arrivi in più (+4,8%).



Fonte: UNWTO, World Tourism Barometer – January 2016

Positivo anche l'andamento degli introiti legati al turismo internazionale, che già nel 2014 erano cresciuti del 4% raggiungendo quota 1.250 miliardi di dollari.

Sul fronte dei Paesi che hanno avuto la maggiore crescita in termini di spesa per turismo internazionale nel 2015, la Cina (top spender ormai dal 2012) ha registrato un +67% da gennaio a settembre². La Russia ed il Brasile hanno invece avuto una forte flessione della spesa per turismo a causa della situazione economica interna registrando rispettivamente -31,4% e -41,1% (gennaio-settembre); nello stesso periodo l'India ha invece visto una crescita del 10,8%.

¹UNWTO World Tourism Barometer – January 2016

²Tale dato potrebbe risentire del cambiamento nella rilevazione dei dati.

Più modeste le crescite per gli altri Paesi ai primi posti della top ten della spesa turistica: USA (+9,0%), Germania (2,0%) e Regno Unito (5,9%).

In termini di previsioni per il 2016, l'OMT stima una crescita di arrivi internazionali pari al 3,5-4,5%.

b) La destinazione Italia

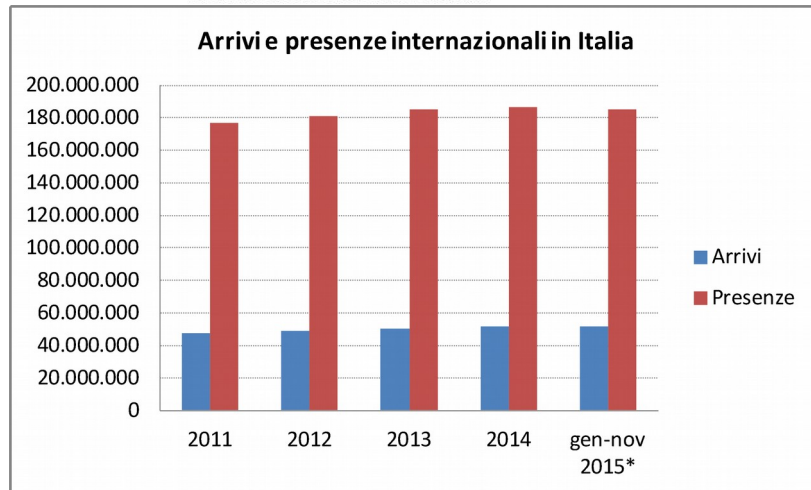
Nell'arena della competizione internazionale si può osservare il posizionamento dell'Italia: secondo l'OMT, nella graduatoria 2014 delle destinazioni turistiche mondiali più frequentate dal turismo straniero l'Italia si conferma al 5° posto per gli arrivi mentre scende al 7° posto per gli introiti.

TOP 10 DESTINAZIONI							
Arrivi internazionali (milioni)							
graduatoria 2014	2013	2014	V				
1 FRANCIA	83,6	83,8					
2 USA	70,0	74,8					
3 SPAGNA	60,7	65,0					

Fonte: UNWTO, World Tourism Barometer – January 2016

Sul versante dei flussi turistici stranieri in Italia, i dati Istat provvisori indicano che nel periodo gennaio-novembre 2015 risultano in aumento arrivi (+3,3%) e presenze (+2,1%) rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

I dati definitivi relativi al 2014 mostrano una crescita rispetto al 2013 sia degli arrivi pari a 51.635.500, con un incremento del 2,7%, sia dei pernottamenti pari a 186.792.507, con un aumento dell'1,1%.



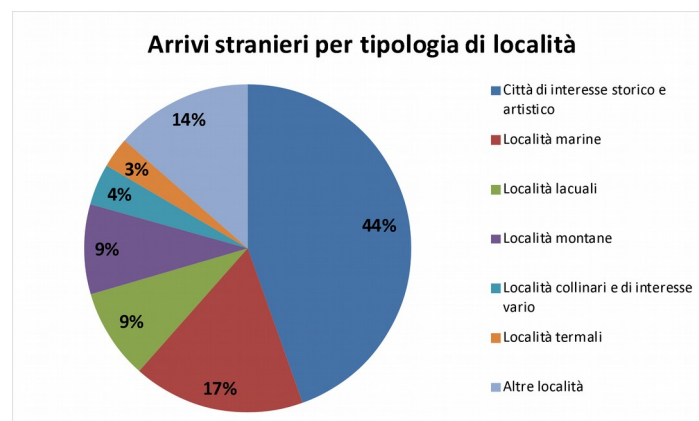
Fonte: Istat; * dati provvisori

Sul fronte delle località maggiormente visitate dai turisti stranieri, si confermano al primo posto quelle di interesse storico-artistico (44% degli arrivi) a dimostrazione dell'*appeal* che il patrimonio culturale dell'Italia esercita sulla clientela internazionale. Seguono poi le località del segmento balneare, lacuale e montano.

Turisti stranieri per tipologia di località visitata

LOCALITA' DI INTERESSE TURISTICO	2013			2014			Variazione %	
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze
Città di interesse storico e artistico	22.691.248	62.453.041	2,8	23.003.495	63.151.472	2,7	1,4%	1,1%
Località marine	8.453.558	43.599.622	5,2	8.777.012	44.034.290	5,0	3,8%	1,0%
Località lacuali	4.517.620	22.915.971	5,1	4.604.681	23.012.413	5,0	1,9%	0,4%
Località montane	4.350.977	20.859.784	4,8	4.582.478	21.369.632	4,7	5,3%	2,4%
Località collinari e di interesse vario	2.052.254	9.199.162	4,5	2.104.059	9.167.429	4,4	2,5%	-0,3%
Località termali	1.542.042	5.593.040	3,6	1.555.737	5.571.009	3,6	0,9%	-0,4%
Altre località	6.655.537	20.172.762	3,0	7.008.038	20.486.262	2,9	5,3%	1,6%
TOTALE	50.263.236	184.793.382	3,7	51.635.500	186.792.507	3,6	2,7%	1,1%

Fonte: Istat

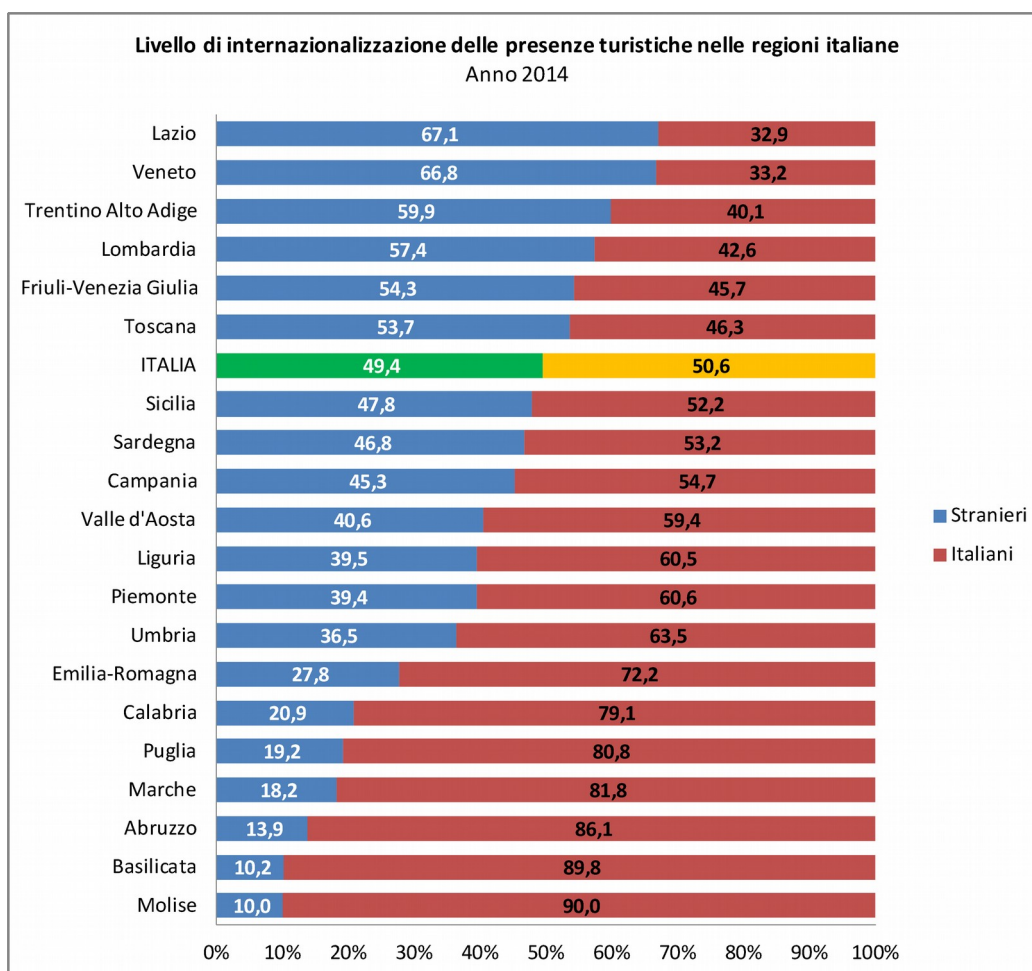


In merito alle Regioni italiane maggiormente visitate, si confermano ai primi posti Veneto, Lombardia, Toscana, Lazio e Trentino Alto Adige.

Turisti stranieri nelle regioni italiane

		2014		VARIAZIONE % 2014-2013	
	REGIONE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
1	Veneto	10.597.803	41.306.004	1,2%	1,0%
2	Lombardia	7.297.664	19.677.303	4,4%	2,0%
3	Toscana	6.821.947	23.154.147	1,1%	-0,1%
4	Lazio	6.758.348	20.675.157	1,4%	0,8%
5	Trentino Alto Adige	5.479.355	26.242.808	3,4%	0,8%
6	Emilia-Romagna	2.524.689	9.822.981	0,8%	-0,2%
7	Sicilia	2.042.506	7.107.368	2,0%	-0,6%
8	Campania	1.949.634	8.176.727	3,9%	0,8%
9	Liguria	1.808.941	5.321.684	7,3%	1,7%
10	Piemonte	1.570.864	5.151.959	5,4%	1,9%
11	Sardegna	1.095.489	5.316.299	9,3%	8,3%
12	Friuli-Venezia Giulia	1.049.572	4.132.771	2,1%	-0,2%
13	Umbria	687.215	2.136.726	8,6%	3,1%
14	Puglia	663.713	2.547.305	9,2%	4,1%
15	Marche	399.459	2.065.448	2,6%	5,3%
16	Valle d'Aosta	377.245	1.211.654	9,5%	8,4%
17	Calabria	241.268	1.618.710	-5,1%	-2,7%
18	Abruzzo	174.171	870.288	-7,7%	-11,2%
19	Basilicata	81.576	215.011	15,6%	24,8%
20	Molise	14.041	42.157	8,6%	-1,6%
	ITALIA	51.635.500	186.792.507	2,7%	1,1%

Fonte: Istat



Fonte: elab. ENIT su dati Istat

Con riferimento alle provenienze dei turisti stranieri, il mercato europeo si conferma come lo zoccolo duro dell'*incoming* italiano (81% delle presenze).

Se si analizzano però le percentuali di crescita dei flussi turistici, il mercato più dinamico è quello asiatico.

Turisti stranieri per continente di provenienza

	2014		VARIAZIONI 2014/2013		QUOTA % SU TOTALE	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
EUROPA	36.661.377	151.347.786	1,8%	0,4%	71,0	81,0
NORD AMERICA	5.476.998	14.078.769	3,8%	2,3%	10,6	7,5
ASIA	5.116.707	9.256.438	9,8%	9,4%	9,9	5,0
SUD AMERICA	1.767.177	4.401.113	-0,4%	0,2%	3,4	2,4
OCEANIA E ALTRI	1.479.334	3.800.319	-0,5%	-1,3%	2,9	2,0
AFRICA E M.O.	1.133.907	3.908.082	6,4%	8,5%	2,2	2,1
TOTALE	51.635.500	186.792.507	2,7%	1,1%	100	100

Fonte: Istat

I principali mercati di provenienza - anno 2014

PAESE DI ORIGINE		Arrivi	Presenze	VARIAZIONI 2014/2013		Quota % su totale arrivi 2014	Quota % su totale presenze 2014
				Arrivi	Presenze		
1	Germania	10.531.441	52.569.730	2,0%	0,7%	20,4	28,1
2	Stati Uniti	4.732.116	12.024.911	4,2%	2,5%	9,2	6,4
3	Francia	3.902.742	11.883.632	0,6%	-0,1%	7,6	6,4
4	Regno Unito	3.108.283	11.863.040	5,2%	4,2%	6,0	6,4
5	Svizzera	2.402.444	9.319.774	3,8%	1,3%	4,7	5,0
6	Cina	2.297.699	3.481.280	24,2%	23,0%	4,4	1,9
7	Austria	2.212.556	8.617.673	4,7%	3,0%	4,3	4,6
8	Paesi Bassi	1.914.225	10.545.405	-0,6%	-5,4%	3,7	5,6
9	Russia	1.785.000	6.822.174	-7,4%	-4,1%	3,5	3,7
10	Spagna	1.712.441	4.728.258	6,0%	5,9%	3,3	2,5
11	Giappone	1.309.943	2.579.169	-8,5%	-6,7%	2,5	1,4
12	Belgio	1.118.179	4.685.279	-1,6%	-4,0%	2,2	2,5
13	Polonia	1.104.871	4.320.330	12,6%	9,0%	2,1	2,3
14	Australia	866.552	2.259.555	-0,5%	-1,4%	1,7	1,2
15	Brasile	762.845	1.878.526	2,1%	2,6%	1,5	1,0

Fonte: Istat

I dati di Banca d'Italia indicano che nel 2015 la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia, pari a 35.765 Mln di euro, è cresciuta del 4,5% rispetto al corrispondente periodo del 2014 (si tratta di 1.525 Mln di euro in più).

Anche nel 2014 il trend è stato positivo: i viaggiatori stranieri in Italia hanno speso complessivamente 34.240 milioni di euro, con un incremento del 3,6% rispetto al 2013 (pari a 1.176 milioni di euro in più).

Spesa dei viaggiatori stranieri - Serie storica

ANNO	Entrate valutarie (milioni di euro)	Variazione %
2011	30.891	+5,6%
2012	32.056	+3,8%
2013	33.064	+3,1%
2014	34.240	+3,6%
2015	35.765	+4,5%

Fonte: Banca d'Italia

2.2. L'amministrazione

Il modello organizzativo

La struttura operativa dell'Agenzia, prorogata al 31 dicembre 2015, è così articolata:

A) SEDE CENTRALE

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

L'Area Marketing, organizzata su **3 Unità Direzionali**

- *Programmazione e Comunicazione;*
- *Promozione, Supporto alla commercializzazione e Club di Prodotto;*
- *Organizzazione, Pianificazione, controllo e sviluppo attività*

svolge le seguenti funzioni-obiettivo:

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

L'Area Amministrazione, articolata in 3 Unità Direzionali

- *Finanza, Contabilità e Bilancio;*
- *Sistemi Informativo-tecnologici e affari generali;*
- *Sviluppo e Gestione Risorse Umane*

è gestisce le risorse umane, finanziarie e strumentali per la realizzazione di processi aziendali primari

2 gli uffici in staff al Direttore Generale: Ufficio Stampa e Ufficio Legale

B) RETE ESTERA

La rete estera dell'Agenzia è costituita da:

- 8 Direzioni di Area estera,

- 9 Agenzie di Sede estera ,
- 5 Antenne,

che si dispongono secondo le seguenti aree di competenza:

AREA TEDESCA E DELL'EUROPA CENTRO-ORIENTALE	Direzione di Area estera: Francoforte Agenzie di Sede estera: Bruxelles, Vienna Antenna: Varsavia
AREA RUSSA E SCANDINAVA	Direzione di Area estera: Mosca Agenzia di Sede estera: Stoccolma
AREA AMERICA SETTENTRIONALE	Direzione di Area estera: New York Agenzie di sede estera: Chicago, Los Angeles, Toronto
AREA AMERICA LATINA	Direzione di Area estera: San Paolo Agenzia di Sede Estera di Buenos Aires
AREA FRANCESE E IBERICA	Direzione di Area estera: Parigi Agenzie di Sede estera: Madrid Antenna: Lisbona
AREA BRITANNICA	Direzione di Area estera: Londra
AREA CINESE	Direzione di Area Estera: Pechino
AREA ASIATICA E OCEANIA	Direzione di Area estera: Tokyo Agenzia di Sede estera: Sidney Antenna: Dubai, Mumbai, Seoul.

a) Le risorse umane

Al 31 dicembre 2015, il contingente di personale in servizio ammonta a complessive 75 unità presso la sede centrale.

I dirigenti della rete estera sono stati chiamati a prestare servizio dalla Sede centrale, mantenendo la titolarità degli uffici di competenza, entro il 24 novembre 2014, al fine di collaborare con l'Organo di vertice nella fase di trasformazione di ENIT in ente pubblico economico, secondo le disposizioni della L. 106-2014.

Presso la rete estera operano n. 91 unità di personale locale.

Di seguito la ripartizione per Uffici sede centrale/estero.

Personale in servizio in sede

Nome Ufficio	dirigente	Personale di ruolo	Personale locale	TOT
DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE	1	9		10
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI		19		19
DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	5		6
DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITA' E BILANCIO		9		9
DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO	1	15		16
DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITA'		9		9
STAFF DIREZIONE GENERALE		1		1
TOT	3	67		70

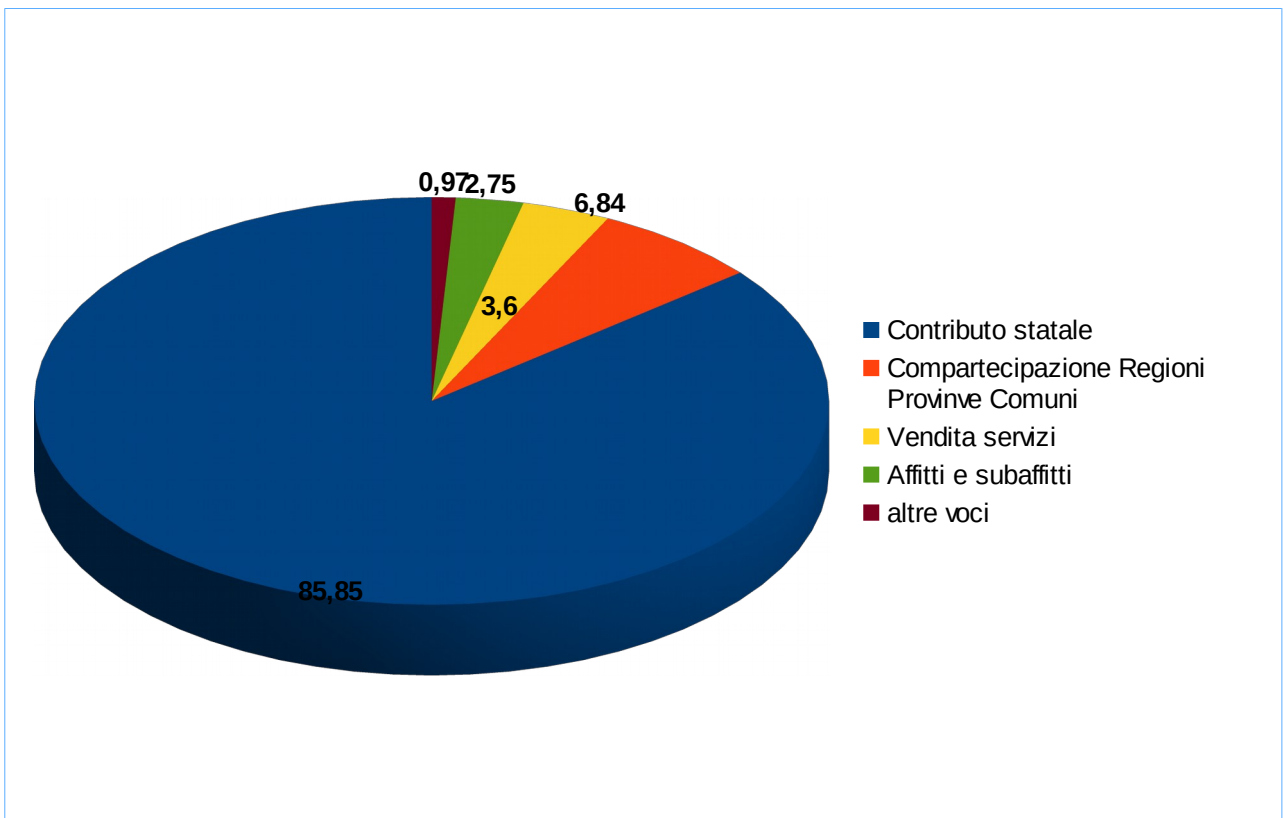
Personale in servizio all'estero

Paese	dirigente	Personale di ruolo	Personale locale	TOT
ARGENTINA			3	3
AUSTRALIA			2	2
AUSTRIA			6	6
BELGIO			3	3
BRASILE	1		3	4
CANADA			4	4
CINA			5	5
FRANCIA	1		8	9
GERMANIA	1		13	14
GIAPPONE	1		7	8
REGNO UNITO			9	9
RUSSIA	1		6	7
SPAGNA			5	5
STATI UNITI			13	13
SVEZIA			4	4
TOT	5		91	96

b) Il budget di gestione

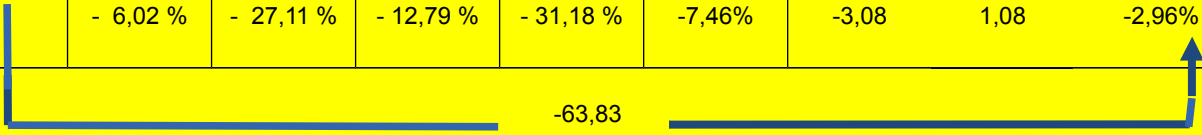
Come indicato analiticamente nel capitolo 4, paragrafo 1 sulle risorse finanziarie, l'Agenzia provvede alla spese necessarie per il proprio funzionamento attraverso:

- contributi dello Stato;
- finanziamenti per progetti speciali
- contributi delle Regioni e degli Enti locali territoriali;
- proventi derivanti dalla gestione e dalla vendita di beni e servizi a soggetti pubblici e privati;
- contribuzioni diverse.



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

TREND CONTRIBUTO STATALE 2007/2015

Esercizio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Importo contrib. statale	48.879.366	45.936.173	33.483.760	29.202.507	20.097.333	18.597.359	18.024.197	18.218.910	17.680.366
% Var. annuale		- 6,02 %	- 27,11 %	- 12,79 %	- 31,18 %	-7,46%	-3,08	1,08	-2,96%
% Var. periodo	 -63,83								

Nonostante la progressiva riduzione del contributo statale, che nel periodo 2007-2015 ha subito una contrazione pari al 63,83%, l'Agenzia si è mostrata in questi anni strutturalmente in grado di mantenere inalterato il livello competitivo del Brand Italia grazie ad un programma articolato di interventi posti in essere dalla sede centrale e dalla rete estera e realizzati in buona parte grazie alle professionalità e alle competenze interne.

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

Le risorse professionali dell'ENIT sono state oggetto, a seguito della trasformazione dell'Ente in Agenzia disposta dall'art. 2 della Legge 14 marzo 2005, n. 35, e regolamentata con il successivo DPR 6 aprile 2006, n. 207, 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, rapporti con media e stakeholders, iniziative promozionali diversificate, ecc.).

Le attività di questo tipo, svolte nel 2015, si attestano su un valore stimato di mercato pari a 3.382.846,96 euro, come indicato analiticamente nella Relazione sull'attività 2015.

I costi destinati al personale della struttura aziendale, che, come indicato analiticamente nella medesima Relazione sull'attività, **dedica il 79% circa dell'impegno lavorativo all'azione promozionale**, devono quindi essere considerati in parte quali costi

promozionali e consentono di sopperire, benché non interamente, ai minori investimenti imposti dalla decurtazione del contributo statale.

c) Il Catalogo dei Servizi

Il 1 gennaio 2011 è entrato in vigore il Catalogo dei Servizi, che, definisce e regola i costi e le modalità delle prestazioni svolte dall'Agenzia nella funzione di soggetto erogatore di beni e servizi commerciali. Nel corso del 2012 il Catalogo è stato revisionato al fine di accogliere le richieste e le esigenze manifestate dagli stakeholders e garantire una più efficace aderenza alle azioni promozionali delle Regioni.

I servizi proposti agli stakeholders, secondo la nuova regolamentazione entrata in vigore il 1 dicembre 2012, sono ripartiti nelle seguenti categorie:

- Analisi dei Mercati
- Promozione Aziendale
 - a) Organizzazione Eventi promozionali
 - b) Organizzazione Conferenze stampa
 - c) Distribuzione di materiale informativo presso le sedi ENIT
- Ricerca Partners
- Assistenza operativa
- Allestimento vetrine
- Fototeca

Dal 1 gennaio 2013 è in vigore anche la **nuova regolamentazione del Club Italia**, già precedentemente revisionata a partire dal 1 gennaio 2011.

Il programma a pagamento ideato da ENIT e finalizzato a potenziare la promozione dell'immagine dell'Italia all'estero, prevede forme di incentivazione principalmente volte a stimolare l'offerta turistica italiana alla partecipazione a borse, workshop e fiere in cui è forte la presenza della domanda estera.

I proventi derivanti dalla prestazione di servizi e incentivi agli stakeholder è pari, nel 2015 (consuntivo al 7/10/2015), a euro 763.978,24, di cui euro 313.615,33, derivanti dalle azioni attuate in base al Catalogo dei servizi, secondo la ripartizione analitica esposta nella

sezione dedicata agli Obiettivi operativi, e 131.000 provenienti dalle quote di adesione al Club Italia.

2.3. I risultati raggiunti

Si espongono di seguito i risultati in termini di outcome relativi alla quantificazione dei flussi e della spesa turistica del 2015 a confronto con l'anno precedente:

1. Dati complessivi

		2014	2015	Variazione %
Flussi turistici incoming	Arrivi (in migliaia)	78.164	81.777	+4,6%
	Presenze (in migliaia)	326.412	333.451	+2,2%
Spesa turistica	(in milioni)	34.240	35.765	+4,5%

Fonte: Banca d'Italia

2. Dati relativi ai Paesi in cui ENIT è operativa

Nelle tabelle successive (Fonte: Banca d'Italia) si espongono i dati relativi all'andamento dei flussi turistici e monetari nelle aree di diretta competenza dell'Agenzia, relativamente a:

tabella 1 -arrivi

tabella 2 -presenze

tabella 3 - spesa turistica

Tabella 1 – ARRIVI (in migliaia)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale 2014	Quota % su totale 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	43.980	46.354	5,40%	60,04%	59,85%	-0,19%
GERMANIA	10.707	11.480	7,22%	14,62%	14,82%	0,21%
BELGIO	1.385	1.214	-12,35%	1,89%	1,57%	-0,32%
OLANDA	2.137	2.017	-5,62%	2,92%	2,60%	-0,31%
LUSSEMBURGO	206	146	-29,13%	0,28%	0,19%	-0,09%
AUSTRIA	6.633	7.082	6,77%	9,05%	9,14%	0,09%
SVIZZERA	13.522	14.037	3,81%	18,46%	18,12%	-0,34%
POLONIA	1.520	1.618	6,45%	2,08%	2,09%	0,01%
REP. Ceca	944	1037	9,85%	1,29%	1,34%	0,05%
UNGHERIA	634	679	7,10%	0,87%	0,88%	0,01%
CROAZIA	1.182	1.387	17,34%	1,61%	1,79%	0,18%
SLOVENIA	3.977	4.512	13,45%	5,43%	5,83%	0,40%
ROMANIA	1.133	1.145	1,06%	1,55%	1,48%	-0,07%
Area francese-iberica	13.797	14.403	4,39%	18,83%	18,60%	-0,24%
FRANCIA	11.279	11655	3,33%	15,40%	15,05%	-0,35%
SPAGNA	2.215	2.302	3,93%	3,02%	2,97%	-0,05%
PORTOGALLO	303	446	47,19%	0,41%	0,58%	0,16
Area britannica	4.280	4.828	12,80%	5,84%	6,23%	0,39%
REGNO UNITO	3.983	4.474	12,33%	5,44%	5,78%	0,34%
IRLANDA	297	354	19,19	0,41%	0,46%	0,05%
Area ex URSS, scandinava e baltica	2.756	2.554	-7,33%	3,76%	3,30%	-0,46%
RUSSIA	1.138	843	-25,92%	1,55%	1,09%	-0,47%
SVEZIA	489	543	11,04%	0,67%	0,70%	0,03%
DANIMARCA	591	647	9,48%	0,81%	0,84%	0,03%
FINLANDIA	246	236	-4,07%	0,34%	0,30%	-0,03%
NORVEGIA	292	285	-2,4%	0,40%	0,37%	-0,03%
Area Asia continentale						
CINA	311	273	-12,22%	0,42%	0,35%	-0,07%

Area Estremo Oriente - Oceania	2.513	2.940	16,99%	3,43%	3,80%	0,37%
GIAPPONE	433	454	4,85%	0,59%	0,59%	0,00%
INDIA	215	260	20,93%	0,29%	0,34%	0,04%
ASIA - ALTRI	996	1.197	20,18%	1,36%	1,55%	0,19%
AUSTRALIA	786	945	20,23%	1,07%	1,22%	0,15%
OCEANIA	83	84	1,20%	0,11%	0,11%	0,00%
Area America del nord	4.347	4.751	9,29%	5,93%	6,13%	0,20%
USA	3.430	3.732	8,80%	4,68%	4,82%	0,14%
CANADA	783	871	11,24%	1,07%	1,12%	0,06%
MESSICO	134	148	10,45%	0,18%	0,19%	0,01%
Area America del Sud	1.269	1.346	6,07%	1,73%	1,74%	0,01%
BRASILE	543	607	11,79%	0,74%	0,78%	0,04%
ARGENTINA	305	350	14,75%	0,42%	0,45%	0,04%
AMERICA - ALTRI	421	389	-7,60%	0,57%	0,50%	-0,07%
TOTALE	73.253	77.449	5,73%			

Fonte: Banca d'Italia

Tabella 2 – PRESENZE (in migliaia)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale presenze 2014	Quota % su totale presenze 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	130.393	133.885	2,68%	43,34%	43,19%	-0,15%
GERMANIA	58.103	62.426	7,44%	19,31%	20,14%	0,93%
BELGIO	6.656	6.279	-5,66%	2,21%	2,03%	-0,19%
OLANDA	13.469	11.798	-12,41%	4,48%	3,81%	-0,67%
LUSSEMBURGO	1.205	798	-33,78%	0,40%	0,26%	-0,14%
AUSTRIA	15.568	14.979	-3,78%	5,17%	4,83%	-0,34%
SVIZZERA	15.059	15.487	2,84%	5,01%	5,00%	-0,01%
POLONIA	8.308	8.470	1,95%	2,76%	2,73%	-0,03%
REP. Ceca	4.775	5.252	9,99%	1,59%	1,69%	0,11%
UNGHERIA	2.150	2.109	-1,91%	0,71%	0,68%	-0,03%
CROAZIA	961	790	-17,79%	0,32%	0,25%	-0,06%
SLOVENIA	294	389	32,31%	0,10%	0,13%	0,03%
ROMANIA	3.845	5.108	32,85%	1,28%	1,65%	0,37%

Area francese-iberica	48.186	52.175	8,28%	16,02%	16,83%	0,82%
FRANCIA	31.170	35.257	13,11%	10,36%	11,37%	1,01%
SPAGNA	15.225	14.503	-4,74%	5,06%	4,68%	-0,38%
PORTOGALLO	1.791	2.415	34,84%	0,60%	0,78%	0,18%
Area britannica	27.215	29.116	6,99%	9,05%	9,39%	0,35%
REGNO UNITO	25.166	26.675	6,00%	8,36%	8,61%	0,24%
IRLANDA	2.049	2.441	19,13%	0,68%	0,79	0,11%
Area ex URSS, scandinava e baltica	18.231	16.270	-10,76%	6,06%	5,25%	-0,81%
RUSSIA	8.434	5.997	-28,89	2,80	1,93	-0,87
SVEZIA	2.855	2.849	-0,21%	0,95%	0,92%	-0,03%
DANIMARCA	3637	4.094	12,57%	1,21%	1,32%	0,11%
FINLANDIA	1326	1.221	-7,92%	0,44%	0,39%	-0,05%
NORVEGIA	1979	2.109	6,57%	0,66%	0,68%	0,02%
Area Asia continentale						
CINA	5.151	3.624	-29,64%	1,71%	1,17%	-0,54%
Area Estremo Oriente - Oceania	21.561	23.796	10,37%	7,17%	7,68%	0,51%
GIAPPONE	3.682	4.573	24,20%	1,22%	1,48%	0,25%
INDIA	2.426	2.377	-2,02%	0,81%	0,77%	-0,04%
ASIA - ALTRI	7.365	8.604	16,82%	2,45%	2,78%	0,33%
AUSTRALIA	7.033	7.490	6,50%	2,34%	2,42%	0,08%
OCEANIA	1.055	752	-28,72%	0,35%	0,24%	-0,11%
Area America del nord	38.717	39.080	0,94%	12,87%	12,61%	-0,26%
USA	29.725	29.891	0,56%	9,88%	9,64%	-0,24%
CANADA	7.669	7.783	1,49%	2,55%	2,51%	-0,04%
MESSICO	1.323	1.406	6,27%	0,44%	0,45%	0,01%
Area America del Sud	11.405	12.028	5,46%	3,79%	3,88%	0,09%
BRASILE	4.910	4.826	-1,71%	1,63%	1,56%	-0,08%
ARGENTINA	3.004	3.466	15,38%	1,00%	1,12%	0,12%
AMERICA - ALTRI	3.491	3.736	7,02%	1,16%	1,21%	0,04%
TOTALE	300.859	309.974	3,03%			

Fonte: Banca d'Italia

TABELLA 3 – SPESA TURISTICA (in milioni)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale spesa 2014	Quota % su totale spesa 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	12.775	13.125	2,74%	39,53%	38,74%	-0,79%
GERMANIA	5.130	5.484	6,90%	15,87%	16,19%	0,31%
BELGIO	738	616	-16,53%	2,28%	1,82%	-0,47%
OLANDA	1.173	1.039	-11,42%	3,63%	3,07%	-0,56%
LUSSEMBURGO	108	72	-33,33%	0,33%	0,21%	-0,12%
AUSTRIA	1.552	1.523	-1,87%	4,80%	4,50%	-0,31%
SVIZZERA	2.282	2.364	3,59%	7,06%	6,98%	-0,08%
POLONIA	624	652	4,49%	1,93%	1,92%	-0,01%
REP. Ceca	406	490	20,69%	1,26%	1,45%	0,19%
UNGHERIA	182	174	-4,40%	0,56%	0,51%	-0,05%
CROAZIA	147	156	6,12%	0,45%	0,46%	0,01%
SLOVENIA	139	199	43,17%	0,43%	0,59%	0,16%
ROMANIA	294	356	21,09%	0,91%	1,05%	0,14%
Area francese-iberica	4.513	4.897	8,51%	13,96%	14,45%	0,49%
FRANCIA	3.217	3.546	10,23%	9,95%	10,47%	0,51%
SPAGNA	1.139	1.145	0,53%	3,52%	3,38%	-0,14%
PORTOGALLO	157	206	31,21%	0,49%	0,61%	0,12%
Area britannica	2.787	3.183	14,21%	8,62%	9,40%	0,77%
REGNO UNITO	2.590	2.942	13,59%	8,01%	8,68%	0,67%
IRLANDA	197	241	22,34%	0,61%	0,71%	0,10%
Area ex URSS, scandinava e baltica	2.424	1.990	-17,90%	7,50%	5,87%	-1,63
RUSSIA	1.363	881	-35,36%	4,22%	2,60%	-1,62%
SVEZIA	315	332	5,40%	0,97%	0,98%	0,01%
DANIMARCA	356	399	12,08%	1,10%	1,18%	0,08%
FINLANDIA	160	148	-7,50%	0,50%	0,44%	-0,06%
NORVEGIA	230	230	0,00%	0,71%	0,68%	-0,03%
Area Asia continentale						
CINA	468	367	-21,58%	1,45%	1,08%	-0,36%
Area Estremo Oriente - Oceania	2.913	3.404	16,86%	9,01%	10,05%	1,03%

GIAPPONE	730	773	5,89%	2,26%	2,28%	0,02%
INDIA	240	261	8,75%	0,74%	0,77%	0,03%
ASIA - ALTRI	910	1.168	28,35%	2,82%	3,45%	0,63%
AUSTRALIA	942	1.105	17,30%	2,91%	3,26%	0,35%
OCEANIA	91	97	6,59%	0,28%	0,29%	0,00%
Area America del nord	5.163	5.522	6,95%	15,98%	16,30%	0,32%
USA	4.058	4.350	7,20%	12,56%	12,84%	0,28%
CANADA	958	997	4,07%	2,96%	2,94%	-0,02%
MESSICO	147	175	19,05%	0,45%	0,52%	0,06%
Area America del Sud	1.275	1.390	9,02%	3,95%	4,10%	0,16%
BRASILE	629	669	6,36%	1,95%	1,97%	0,03%
ARGENTINA	304	393	29,28%	0,94%	1,16%	0,22%
AMERICA - ALTRI	342	328	-4,09%	1,06%	0,97%	-0,09%
TOTALE	32.318	33.878	4,83			

Fonte: Banca d'Italia

Per quanto riguarda l'ambito operativo, il piano delle azioni, di cui si fornisce di seguito un resoconto sintetico, è analiticamente esposto nella allegata relazione sull'attività, pubblicata nell'area "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale e trasmessa all'Autorità vigilante.

Iniziative rivolte al pubblico	2014	2015	Var. %
Contatti con il pubblico delle iniziative promozionali	9.503.178	2.503.038	-74%
Contatti con il pubblico delle manifestazioni	813.020	501.696	-38%
Contatti con il pubblico delle campagne pubblicitarie (esclusa la Campagna "Made in Italy")	24.836.019	6.190.440	-75%
Contatti <i>Direct Mailings</i>	2.987.659	2.159.966	-28%
Totale contatti realizzati	38.139.876	11.355.140	-70%

Iniziative rivolte al trade	2014	2015	Var. %
Operatori stranieri partecipanti alle manifestazioni all'estero	272.735	290.822	+7%
Operatori stranieri partecipanti a seminari e <i>workshops</i>	22.117	7.452	-66%
Operatori partecipanti a Borse in Italia	789	699	-11%

Iniziative rivolte alle Regioni e altri soggetti pubblici	2014	2015	Var. %
Conferenze stampa organizzate per presentare l'offerta regionale e locale	88	55	-38%
Iniziative promozionali realizzate a beneficio delle Regioni e di altri soggetti pubblici	193	159	-18%
Partecipazione delle Regioni alle manifestazioni	88	61	-31%

I dati analitici e sintetici sull'andamento delle risorse impiegate per spese promozionali e le spese di funzionamento sono riportati nel paragrafo sulle risorse finanziarie, al cap. 4 della presente relazione.

2.4. Le criticità e le opportunità

Gli obiettivi assegnati alla struttura hanno assunto, nel 2015 come negli anni precedenti, un carattere particolarmente sfidante, in relazione al decremento delle risorse disponibili conseguenti alla diminuzione del contributo statale, il quale, come evidenziato nel corso della presente relazione, nel periodo 2007-2015 ha subito una riduzione del 64% circa.

La strategia adottata dall'Agenzia per fronteggiare lo stato di criticità finanziaria ha coinvolto diversi aspetti gestionali e operativi e si è attuata in particolare nei seguenti ambiti:

- razionalizzazione dei costi strutturali di funzionamento, come indicato nel capitolo 4;
- politiche innovative di promocommercializzazione tese a favorire i rapporti con i principali stakeholders e la partecipazione di Regioni ed operatori all'azione promozionale integrata a favore della destinazione Italia;
- potenziamento della capacità di erogare servizi sul mercato, facendo leva sulle professionalità interne;
- sviluppo della capacità propulsiva nei confronti dei soggetti operanti sul mercato turistico;
- sviluppo e approfondimento delle sinergie con soggetti pubblici e privati, con particolare riferimento alla collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e le Rappresentanze diplomatico-consolari all'estero.

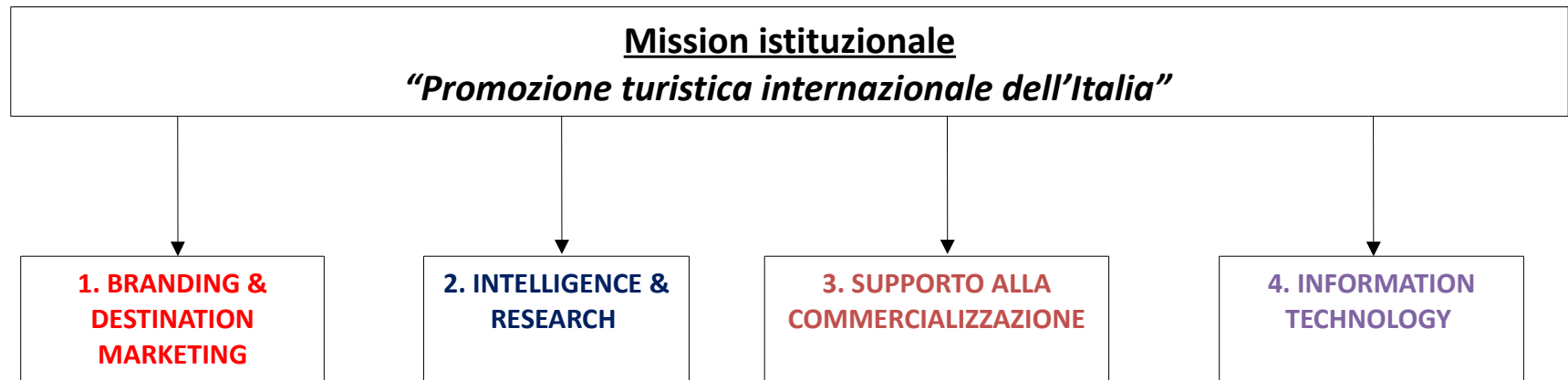
In questo contesto l'Agenzia ha confermato anche nel 2015 la politica strategica tesa a valorizzare le professionalità e le risorse interne e a incrementare la capacità propulsiva e innovativa nei confronti del mercato turistico, al fine di garantire una più ampia partecipazione di Regioni e operatori alla realizzazione delle azioni promozionali, anche mediante la revisione del Catalogo dei Servizi.

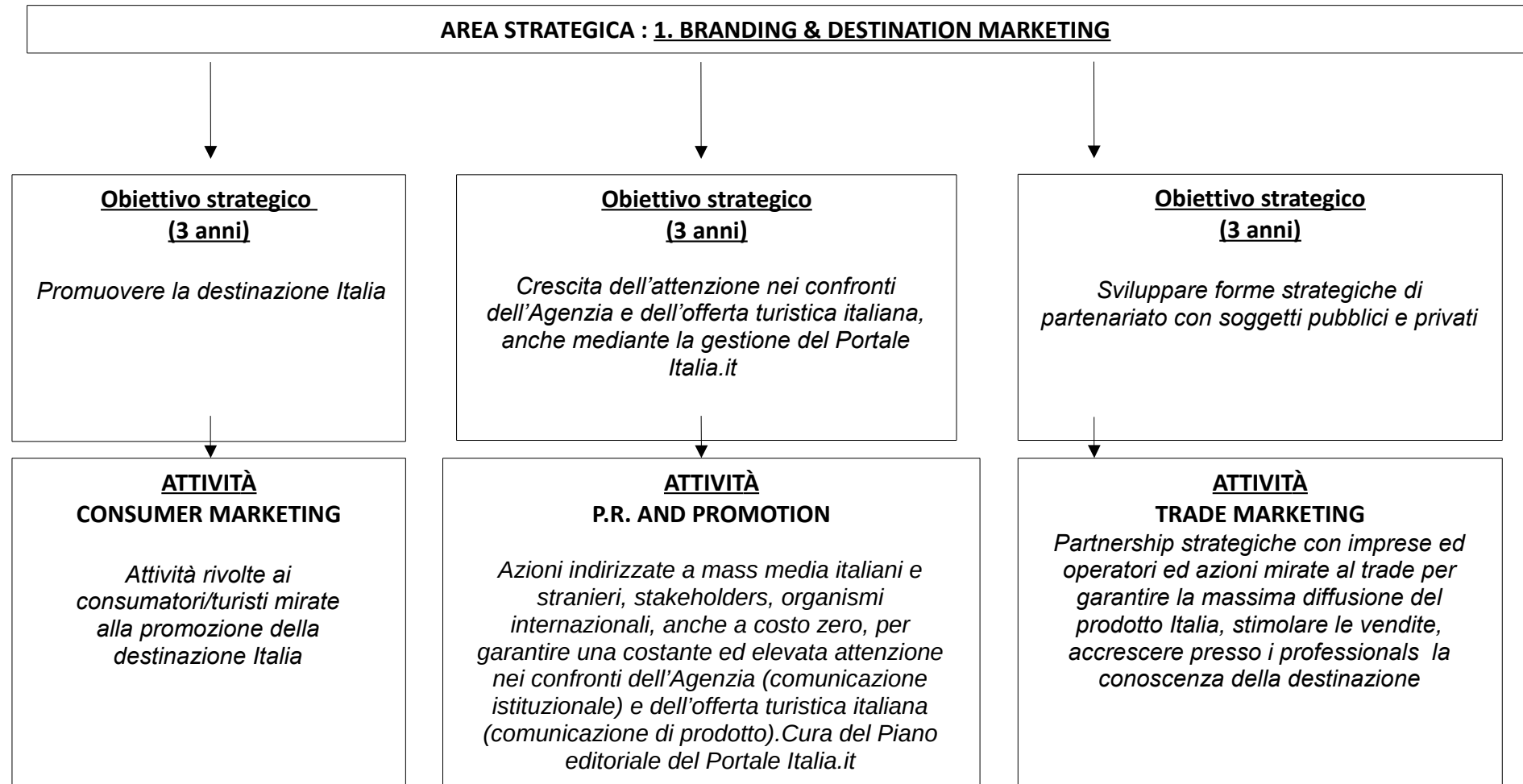
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Albero della performance

L'ALBERO DELLE PERFORMANCE

collegamento fra mandato istituzionale-missione-aree strategiche





AREA STRATEGICA: 2. INTELLIGENCE & RESEARCH

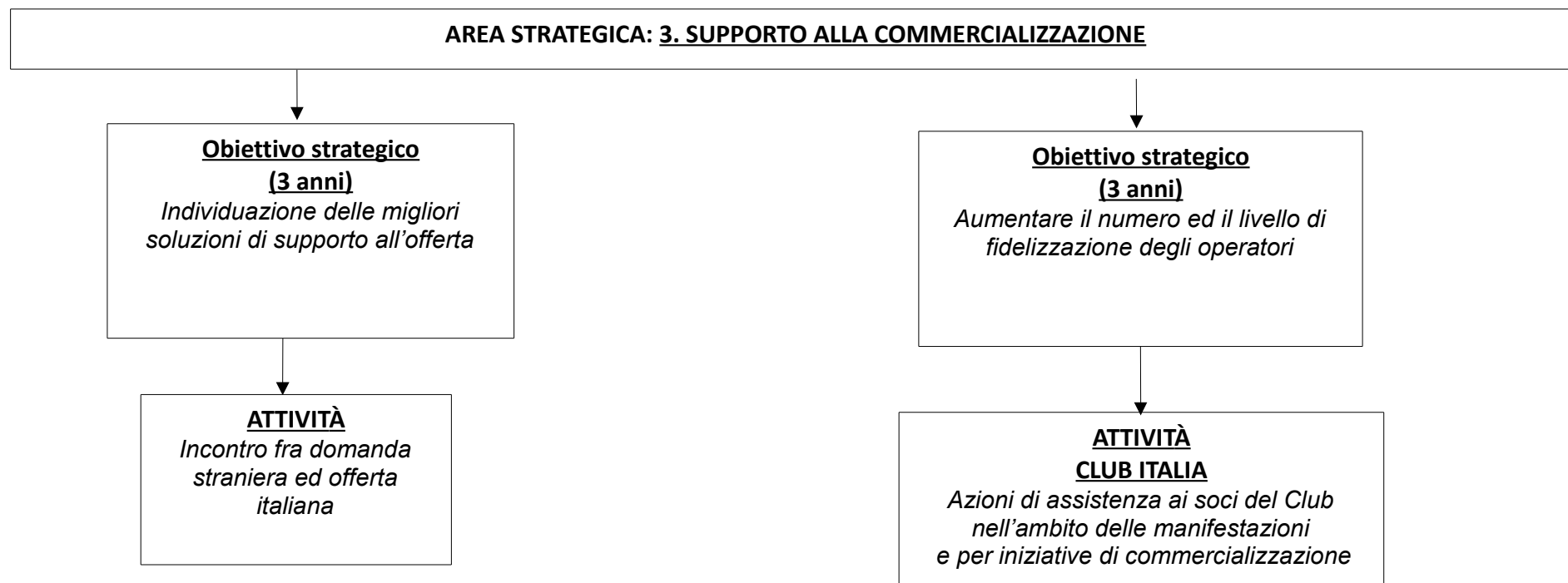
Obiettivo strategico
(3 anni)

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

ATTIVITÀ

***STUDIO E MONITORAGGIO DEI MERCATI E DEI TREND
TURISTICI***

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



AREA STRATEGICA: 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo strategico
(3 anni)

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

ATTIVITÀ

WWW.ENIT.IT

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

MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo strategico
(3 anni)

Customer satisfaction esterna

Trasparenza

Compliance



3.2. Obiettivi strategici

I prospetti di questa sezione sul conseguimento degli obiettivi strategici triennali, per i quali si rimanda anche a quanto sintetizzato nell'**Allegato n. 1**, illustrano il livello di performance dell'Agenzia sulle linee strategiche impostate nel Piano della Performance 2015-2017, adottato dal Commissario Straordinario.

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi strategici per il 2015 si è attestato sul 90% a testimonianza del l'impegno dell'Agenzia a perseguire le finalità istituzionalmente individuate grazie alle professionalità interne e alla capacità di presidiare il mercato turistico, pur in presenza di criticità finanziarie particolarmente rilevanti e della complessa fase di trasformazione che ha investito l'ente per tutto il 2015.

Considerata la mission dell'Agenzia e l'impostazione produttiva aziendale, secondo la quale circa il 78% dell'impegno lavorativo è dedicato all'attività promozionale, è chiaro che al conseguimento del macro obiettivo istituzionale di promozione della destinazione Italia è destinato non solo l'intero budget promozionale, ma anche gran parte dei costi del personale, che devono essere più correttamente intesi come costi promozionali.

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING

Obiettivo	Responsabile	Indicatore	Target	Risorse		Grado di raggiungimento
				umane	finanziarie	
PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia	Direttore Generale, Direttori DC PC e PSCCP, Direttori di Area Estera	% incremento n. arrivi e visti	+5%	84	843.046,78	100
COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana	Direttori di Area Estera	Numero iniziative a costo zero	+5%	61	48.203,87	100
	Direttori DC OPCS, PC, PSCCP, SITAG, Direttori di Area Estera, Capo Ufficio Stampa	Numero iniziative a costo zero; Giorni attività Portale Italia.it; numero azioni di comunicazione/numero azioni promozionali di rilevanza strategica; numero azioni di comunicazione/numero rilievi da parte dei media	100%			
TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	Direttori di Area Estera	Efficacia accordi di collaborazione (contatti sviluppati / numero iniziative)	+10%	51	76.704	69
	Direttore PC	Attività realizzate/attività previste dal progetto europeo	100%			

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Obiettivo	Responsabile	Indicatore	Target	Risorse umane	Grado di raggiungimento
STUDIO E MONITORAGGIO Individuazione di strategie finalizzate alla ottimizzazione delle politiche di promozione e marketing, attraverso le analisi delle dinamiche di mercato	Direttore PC in collaborazione con Direttori di Area Estera	Entro il 31 dicembre di ogni anno	SI/NO	52	100

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Obiettivo	Responsabile	Indicatore	Target	Risorse		Grado di raggiungimento
				umane	finanziarie	
SOSTEGNO ALL'OFFERTA Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta	Direttori di Area Estera	n. operatori partecipanti a workshop	+10%	63	15.447,13	81
		n. Regioni partecipanti a Fiere	+5%			
		n. operatori partecipanti a Fiere	+5%			
	Direttore PSCCP	Contatti realizzati/numero iniziative	+5%			
CLUB ITALIA Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione degli operatori	Direttore PSCCP	Numero di conferme	95%	1		68
		Numero iscritti	+10%			

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY

Obiettivo	Responsabile	Indicatore	Target	Risorse		Grado di raggiungimento
				umane	finanziarie	
STRUTTURA INFORMATICA: individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia	Direttori degli uffici centrali, Capo Ufficio Stampa e Direttori delle sedi estere	puntuale attuazione delle indicazioni	100%	55	5.000	100

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Obiettivo	Responsabile	Indicatore	Target	Risorse		Grado di raggiungimento
				umane	finanziarie	
QUALITÀ DEI SERVIZI Assicurare il miglioramento costante della qualità dei servizi forniti dall'Agenzia agli Stakeholders	Direttore PSCCP, SITAG; Direttori Area estera	Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta degli standard di qualità dei servizi/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	107	-	100
CUSTOMER SATISFACTION: grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti.	Direttori PSCCP e Area Estera	Livello di soddisfazione degli utenti	+5%	58	-	100
TRASPARENZA: realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Direttori degli uffici centrali e delle aree estere, Capo Ufficio Stampa	Entro le date previste nel Programma	SI/NO	83	-	87
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE Realizzare gli obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Direttore Generale Responsabile della prevenzione della corruzione; Direttori uffici centrali e di area estera; Capo Ufficio Stampa	Entro le date previste nel Piano	SI/NO	91	-	88
COMPLIANCE: assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente	Direttori della sede centrale e delle aree estere, Capo Ufficio Stampa	Numero di rilievi negativi accertati	0	126	7.460.456,57	100

3.3. Obiettivi e piani operativi. Obiettivi individuali

PROSPETTO SINTETICO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

Ufficio	Responsabili	Grado di raggiungimento
Ufficio Stampa	Anna Maria Pinna (Capo Ufficio Stampa)	100
Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione	Marina Cencioni	100
Direzione Centrale Promozione, Supporto alla Commercializzazione e Club di Prodotto	Marco Bruschini	97,73
Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività	Andrea Babbi (fino al 03/03/2015) Marina Cencioni (dal 04/03 al 11/11/2015)	100
Direzione Centrale Sviluppo e Gestione risorse umane	Autilia Zeccato	100
Direzione Centrale Finanza, Contabilità e Bilancio	Marco Bruschini (fino al 15/04/2015) Valerio Scoyni (dal 16/04/2015)	100
Direzione Centrale Sistemi Informativi e Affari Generali	Andrea Babbi (fino al 03/03/2015) Marco Montini (dal 04/03/2015)	98,64
Direzione di Area Estera di Francoforte	Marco Montini	90,39
Direzione di Area Estera di New York	Eugenio Magnani (fino al 14/10/2015) Valerio Scoyni (dal 12/11/2015)	99,32
Direzione di Area Estera di Parigi	Valerio Scoyni	91,59
Direzione di Area Estera di Tokyo	Riccardo Strano	85,93
Direzione di Area Estera di Londra	Valerio Scoyni	92,57
Direzione di Area Estera di Mosca	Domenico Di Salvo	87,28
Direzione di Area Estera di Pechino	Riccardo Strano	74,45
Direzione di Area Estera di San Paolo	Andrea Babbi (fino al 24/04/2015) Salvatore Costanzo (dal 25/05/2015)	93,95
Media		94,12

Dr. Andrea Babbi – Direttore Generale

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale							
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso	Valori 2014	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Coordinare le attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi	+5%	25	n. arrivi gen.-dic.: 73.253.000 (Banca d'Italia)	100	25	Target: 76.915.650 n. arrivi gen.-dic. 2015: 77.449.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero dei visti						

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

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale						
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle policies interne, con particolare riferimento al coordinamento dell'attività dell'Agenzia per l'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014	Numero di rilievi negativi accertati	0	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale – Responsabile della Prevenzione della Corruzione						
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficacia delle misure previste nel Piano di Prevenzione della corruzione	Numero delle funzioni e dei compiti eseguiti nel rispetto dei tempi/Numero delle funzioni e dei compiti assegnati nel Piano	100%	20	88,2	17,64	Attuate 15 misure su 17

Obiettivo Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura						
Obiettivo	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Coordinare il processo di pianificazione, programmazione e budget, nonché l'attuazione delle scelte operative della struttura dirigenziale e la realizzazione di progetti coinvolgenti più strutture o servizi	risultato raggiunto/ media risultati dirigenti	≥ 95% sulla media dei risultati dei dirigenti	20	99,07 (95:100=94,12:x)	19,81	Grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura: 94,12

DIRETTORE GENERALE
Dr. Andrea Babbi (fino al 30/06/2015)
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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.				X	
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.				X	
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.				X	
4. QUALITÀ 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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

DIRETTORE GENERALE - Dr. Andrea Babbi

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Obiettivo	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale - Coordinare le attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	25	97,45	65	63,34
Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale - Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	15			
Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale - Garantire il mantenimento degli standard di servizio	20			
Obiettivi di coordinamento propri del Direttore Generale – Responsabile della Prevenzione della Corruzione	17,64			
Grado di Realizzazione degli obiettivi della struttura	19,81			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
63,34 + 26,25 = 89,59

UFFICIO STAMPA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

**Obiettivo
COMUNICAZIONE**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire la costante visibilità all'azione promozionale, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia	Numero azioni di comunicazione/Numero iniziative promozionali di rilevanza strategica	100%	1	30	100	30	Obiettivo conseguito
Rafforzare l'immagine istituzionale	Numero azioni di comunicazione/Numero rilievi da parte dei media	100%	1	30	100	30	Obiettivo conseguito
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	1	40	100	40	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						40	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 30

**Obiettivo
STRUTTURA INFORMATICA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	1	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						30	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 30

**Obiettivo
TRASPARENZA**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	20	100	20	Obiettivo conseguito
Collaborare con il direttore del PC, PSCCP e OPCSА all'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

**Obiettivo
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	1	30	100	30	Obiettivo conseguito

**Obiettivo
COMPLIANCE**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	1	30	100	30	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	30

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

UFFICIO STAMPA

CAPO UFFICIO STAMPA: Dr.ssa Anna Maria Pinna

CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	

VALUTAZIONE DI SINTESI

75

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

UFFICIO STAMPA

Capo Ufficio Stampa: Dr.ssa Anna Maria Pinna

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	30	100	65	65
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	40			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	30			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 + 26,25 = 91,25

--

**DIREZIONE CENTRALE
PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE**

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

Obiettivo PROMOZIONE								
Obiettivo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Collaborare con il Direttore Generale per il coordinamento delle attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi	5%	2	n. arrivi gen.-dic.: 73.253.000 (Banca d'Italia)	50	100	50	Target: 76.915.650 n. arrivi gen.-dic. 2015: 77.449.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero dei visti							

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

Obiettivo TRADE MARKETING							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire la partecipazione a progetti europei	attività realizzate / attività previste dal progetto	100%	4	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	40

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH - Peso 30

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Realizzare monitoraggi sull' <i>incoming</i> in collaborazione con i direttori di Area estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO	2	30	100	30	Obiettivo conseguito
Realizzare indagini sul mercato turistico in collaborazione con i direttori di Area estera	Entro il 31 dicembre	SI/NO	5	30	100	30	Obiettivo conseguito
Proporre innovazioni strategiche di prodotto per la promozione turistica	Entro le date stabilite	SI/NO	4	40	100	40	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						30	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						10	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 20

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	5	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	20	100	20	Obiettivo conseguito
Collaborare con il direttore del PSCCP e OPCS e con l'Ufficio Stampa per l'organizzazione di occasioni di incontro e confronto con altri soggetti pubblici e con gli stakeholders dell'Agenzia	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

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

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	5	20	100	20	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE
DIRIGENTE: Dr.ssa Marina Cencioni
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE CENTRALE
PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE

Dirigente: Dr.ssa Marina Cencioni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	40	100	65	65
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	30			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	10			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	20			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 + 26,25 = 91,25

DIREZIONE CENTRALE
ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITÀ

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 20

Obiettivo COMUNICAZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	1	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						20	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						10	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 70

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	2	20	100	20	Obiettivo conseguito
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	3	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	2	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie				
Garantire la migliore assistenza agli Organi dell'Ente	Numero di rilievi negativi accertati	0	9		20	100	20	Obiettivo conseguito
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	9	543	20	100	20	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	70

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITÀ
DIRIGENTE: Dr. ssa Marina Cencioni (dal 04/03/2015 al 11/11/2015)
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				x	
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.				x	
4. QUALITÀ 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.				x	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE CENTRALE
ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ATTIVITÀ
 Dirigente: Dr.ssa Marina Cencioni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	20	100	65	65
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY RISORSE UMANE	10			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	70			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 + 26,25 = 91,25

DIREZIONE CENTRALE
PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE								
Obiettivo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Collaborare con il Direttore Generale per il coordinamento delle attività relative alla promozione della destinazione Italia al fine di garantire l'incremento dei flussi turistici	% incremento numero degli arrivi	+5%	11	n. arrivi gen.-dic.: 73.253.000 (Banca d'Italia)	50	100	50	Target: 76.915.650 n. arrivi gen.-dic. 2015: 77.449.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero dei visti							

Obiettivo COMUNICAZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	5	50	100	50	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	40

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE - Peso 30

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Individuare le migliori soluzioni a sostegno della commercializzazione, operando per specifici target di domanda/offerta	Efficacia delle soluzioni (contatti sviluppati / numero iniziative)	+5%	2	16 (297 operatori /19 workshop)	60	100	60	Target: 17 (255 operatori/13 workshop)

Obiettivo CLUB ITALIA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valore 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Consolidare il livello di fidelizzazione degli operatori iscritti al Club Italia	Numero di conferme	95%	1		20	93	18,6	n. conferme: 88% Differenza: -7%
Aumentare il numero di iscritti al Club Italia	Numero di iscritti	+10%	1	274	20	80,1	16,02	Target: 301 n. iscritti: 241 Differenza: -19,9
Punteggio complessivo Area							94,62	
Punteggio ponderato Area							28,39	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 10

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	50	100	50	Obiettivo conseguito
Curare la gestione del Portale Italia.it	Puntuale attuazione ed esecuzione delle attività di gestione	100%	5	50	100	50	Obiettivo conseguito
			Punteggio complessivo Area			100	
			Punteggio ponderato Area			10	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 20

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	2	10	100	10	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	2	10	100	10	Obiettivo conseguito	

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	20	96	19,2	Carente aggiornamento su Tabelle sintetiche con informazioni sui contratti relativi all'anno precedente
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	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	2	20	87,5	17,5	Ritardo nell'attuazione delle misure 11 e 14 del Piano	

Obiettivo COMPLIANCE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	2	20	100	20	Obiettivo conseguito	

Punteggio complessivo Area	96,7
Punteggio ponderato Area	19,34

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E CLUB DI PRODOTTO

DIRIGENTE : dr. Marco Bruschini

CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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.				X	
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.				X	
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.				X	
4. QUALITÀ 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.				X	
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				X	

VALUTAZIONE DI SINTESI

75

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	0
-	25
Adeguito	50
+	75
++	100

DIREZIONE CENTRALE PROMOZIONE, SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE E

CLUB DI PRODOTTO

Dirigente: Dr. Marco Bruschini

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	40	97,73	65	63,52
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	28,39			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	10			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	19,34			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
63,52 + 26,25 = 89,77

**DIREZIONE CENTRALE
SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE**

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	4	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						20	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 80

Obiettivo TRASPARENZA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	9	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	9	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie				
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione delle disposizioni previste dalla L. 106/2014, per la parte di competenza e in relazione alla gestione delle relazioni sindacali	Numero di rilievi negativi accertati	0	9	6.600.000	60	100	60	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	80

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE
DIRIGENTE : dr.ssa Autilia Zeccato
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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.				X	
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.				X	
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.				X	
4. QUALITÀ 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.				X	
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.				x	

VALUTAZIONE DI SINTESI

75

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE CENTRALE SVILUPPO E GESTIONE RISORSE UMANE

Dirigente: Dr.ssa Autilia Zeccato

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20	100	65	65
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	80			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 + 26,25 = 91,25

**DIREZIONE CENTRALE
FINANZA, CONTABILITÀ E BILANCIO**

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 30

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	1	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						30	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 70

Obiettivo TRASPARENZA

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE

Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>polices</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	9	60	100	60	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	70

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi

DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITÀ E BILANCIO

DIRIGENTE : dr. Marco Bruschini

CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015 (fino al 15/04/2015)

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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.				X	
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.				X	
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.				X	
4. QUALITÀ 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.				X	
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				X	

VALUTAZIONE DI SINTESI

75

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	0
-	25
Adeguito	50
+	75
++	100

DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITÀ E BILANCIO

DIRIGENTE: dr. Marco Bruschini

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	30	100	65	65
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	70			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 +26,25 = 91,25

DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITÀ E BILANCIO
DIRIGENTE : dr. Valerio Scoyni
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015 (dal 16/04/2015)

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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.				X	
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.				X	
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.				X	
4. QUALITÀ 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.				X	
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				X	

VALUTAZIONE DI SINTESI	75
-------------------------------	-----------

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	0
-	25
Adeguito	50
+	75
++	100

DIREZIONE CENTRALE FINANZA CONTABILITÀ E BILANCIO

DIRIGENTE: dr. Valerio Scoyni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	30	100	65	65
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	70			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
65 + 26,25 = 91,25

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

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 20

Obiettivo COMUNICAZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire la funzionalità e l'efficacia della comunicazione dei contenuti del Portale Italia.it	Giorni di attività del Portale	100%	3	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						20	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 40

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit.it, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	4	50	100	50	Obiettivo conseguito
Curare il funzionamento e l'aggiornamento tecnico del sito enit.it, secondo le indicazioni dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	4	50	100	50	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						40	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA Peso 40

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	Numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/Numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	4	10	100	10	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Predisporre gli strumenti per la rilevazione <i>on line</i>	Numero di iniziative monitorate	100%	4	10	100	10	Obiettivo conseguito

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	4	20	90	18	Ritardo nell'attuazione delle misure 11-14

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	5	10	86	8,6	Carenze documentali nelle voci Tabelle sintetiche con informazioni sui contratti relativi all'anno precedente, patrimonio immobiliare, canoni di locazione e sezione Accessibilità e Catalogo dei dati
Curare la pubblicazione della documentazione in collaborazione con gli uffici responsabili	Entro le date indicate nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	4	10	100	10	Obiettivo conseguito
Curare la ristrutturazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito	Entro la data indicata nel Programma per la Trasparenza e l'integrità	SI/NO	2	10	100	10	Obiettivo conseguito
Curare la funzionalità dei canali di comunicazione con gli stakeholders	Efficacia della funzionalità	SI/NO	3	10	100	10	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie				
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, inclusi gli standard previsti da AgID, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	18	859.914	20	100	20	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	96,6
Punteggio ponderato Area	38,64

Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI
DIRIGENTE : dr. Marco Montini
CAPACITÀ E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015 (dal 4/3/2015)

FATTORI DA ANALIZZARE	SCALA DI VALUTAZIONE				
	--	-	adeguato	+	++
1. FLESSIBILITÀ 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. QUALITÀ 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

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	0
-	25
Adeguito	50
+	75
++	100

DIREZIONE CENTRALE
DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVO-TECNOLOGICI E AFFARI GENERALI

Dirigente: Dr. Marco Montini

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Valutazione	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	20	98,64	65	64,12
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	40			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	38,64			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
64,12 + 26,25 = 90,37

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI FRANCOFORTE

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi	+ 5%	14	156.705,73	n. arrivi gen.-dic. 43.980.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: 46.179.000 n. arrivi gen.-dic. 2015: 46.354.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero visti								

Obiettivo COMUNICAZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	10	44.703,87	195	20	100	20	Target: 205 n. iniziative 2015: 215

Obiettivo TRADE MARKETING									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	7	72.313	95.269 (10.098.469 contatti / 106 iniziative)	20	41,5	8,3	Target: 104.796 43.511 (4.699.235 contatti / 108 iniziative) Differenza rispetto al target: -58,5%

Punteggio complessivo Area	88,3
Punteggio ponderato Area	35,32

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
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	8	50	100	50	Obiettivo conseguito	
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	12	50	100	50	Obiettivo conseguito	
Punteggio complessivo Area						100		
Punteggio ponderato Area						10		

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Valori 2014	Risorse		Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
				umane	finanziarie				
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori ai partecipanti workshops	+10%	231	12	15.447,13	40	100	40	Target: 254 n. operatori 2015: 401
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	33	12		30	57,1	17,13	Target: 35 n. regioni 20 Differenza rispetto al target: -42,9%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	1.116	12		30	63,5	19,05	Target: 1.172 n. operatori: 744 Differenza rispetto al target: -36,5%
					Punteggio complessivo Area			76,18	
					Punteggio ponderato Area			15,24	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie				
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	6	5.000	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area							100	
Punteggio ponderato Area							20	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	25	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	9	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteg gio	Motivazione
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	13	10	83,3	8,3	Carente pubblicazione di costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	23	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	10	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	98,3
Punteggio ponderato Area	9,83

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI FRANCOFORTE
DIRIGENTE: Dr. Marco Montini
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI FRANCOFORTE
Dirigente: Dr. Marco Montini

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	35,32	90,39	65	58,75
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	15,24			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,83			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
58,75	+	26,25 = 85

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI LONDRA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
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	% increment o numero di arrivi % increment o numero visti	+ 5%	7	490.000	n. arrivi gen.-dic.4.280.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: 4.494.000 n. arrivi gen.-dic. 2015: 4.828.000 (Banca d'Italia)

Obiettivo COMUNICAZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	4	3.500	40	20	45,2	9,04	Target: 42 n. iniziative 2015: 19 Differenza rispetto al target: -54,8%

Obiettivo TRADE MARKETING								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	2	-	20	100	20	81 (1130 contatti / 14 iniziative) La comparazione con il 2014 considera, per omogeneità dei dati, le iniziative ad hoc

Punteggio complessivo Area	89,04
Punteggio ponderato Area	35,62

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH - Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	50	100	50	Obiettivo conseguito
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	1	50	100	50	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						10	

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE - Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	1	98	40	71,3	28,5	Target: 108 n. operatori 2015: 77 Differenza rispetto al target: -28,7%
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	1	13	30	100	30	Target: 14 n. regioni 2015: 18
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	1	1.389	30	90,3	27,1	Target: 1.458 n. operatori 2015: 1.316 Differenza rispetto al target: -9,7%
Punteggio complessivo Area							85,6	
Punteggio ponderato Area							17,12	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	1	100	100	100	Obiettivo conseguito
Punteggio complessivo Area						100	
Punteggio ponderato Area						20	

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	9	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	5	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	4	10	83,3	8,3	Carente pubblicazione di costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	9	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	3	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	98,3
Punteggio ponderato Area	9,83

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI LONDRA
DIRIGENTE: Dr. Valerio Scoyni
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				x	
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.				X	
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.				x	
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.				x	
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				x	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI LONDRA
 Dirigente: Dr. Valerio Scoyni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	35,62	92,57	65	60,17
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	17,12			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,83			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
60,17	+ 26,25	= 86,42

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PARIGI

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi % incremento numero visti	+ 5%	9	38.824,45	n. arrivi gen.-dic.: 13.797.000 (Banca d'Italia)	60	99,4	59,64	Target: 14.486.850 n. arrivi gen.-dic. 2015: 14.403.000 Differenza rispetto al target: -0,6%

Obiettivo COMUNICAZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	5	535	20	100	20	Target: 562 n. attività 2015: 1006

Obiettivo TRADE MARKETING									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	5	4.391	209.327 (7.535.779 contatti / 36 iniziative)	20	14,2	2,84	Target: 230.260 32.721 (1.047.058 contatti / 32 iniziative) Differenza con il target: -85,8

Punteggio complessivo Area	82,48
Punteggio ponderato Area	33

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
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	2	50	100	50	Obiettivo conseguito	
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	3	50	100	50	Obiettivo conseguito	
Punteggio complessivo Area						100		
Punteggio ponderato Area						10		

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	5	153	40	100	40	Target: 168 n. operatori 2015: 214
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	5	5	30	100	30	Target: 5 n. regioni 2015: 6
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	5	290	30	79,3	23,79	Target: 305 n. operatori 2015: 242 Differenza rispetto al target: -20,7
Punteggio complessivo Area							93,79	
Punteggio ponderato Area							18,76	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	13	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	2	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	6	10	83,3	8,3	Carente pubblicazione di costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	2	20	100	20	Obiettivo conseguito	

Obiettivo COMPLIANCE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	13	10	100	10	Obiettivo conseguito	

Punteggio complessivo Area	98,3
Punteggio ponderato Area	9,83

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PARIGI
DIRIGENTE: Dr. Valerio Scoyni
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				x	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PARIGI
Dirigente: Dr. Valerio Scoyni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	33	91,59	65	59,53
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	18,76			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,83			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
59,53	+	26,25 = 85,78

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI MOSCA

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE									
Obiettivo operativo	Indicator e	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
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	% increment o numero di arrivi % increment o numero visti	+ 5%	10	117.573	n. arrivi gen.-dic. 2014: 2.756.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: 2.893.800 n. arrivi gen.-dic. 2015: 2.554.000 (Banca d'Italia) Differenza: -12% Obiettivo impossibile da raggiungere per situazione internazionale avversa

Obiettivo COMUNICAZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	2	n. iniziative: 42	20	100	20	Target: 44 n. iniziative 2015: 49	

Obiettivo TRADE MARKETING									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	4	12.974 (1.427.130 contatti / 110 iniziative omogenee)	20	97,4	19,48	Target: 14.271 13.903 (778.554 contatti / 56 iniziative) Differenza rispetto al target: -2,6%	

Punteggio complessivo Area	99,48
Punteggio ponderato Area	39,79

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
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	4	50	100	50	Obiettivo conseguito	
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	4	50	100	50	Obiettivo conseguito	
Punteggio complessivo Area						100		
Punteggio ponderato Area						10		

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10 %	6	n. operatori: 709	40	43,3	17,32	Target: 780 n. operatori 2015: 338 Differenza: -56,7%
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	6	n. regioni: 20	30	62	18,6	Target: 21 n. regioni 2015: 13 Differenza: -38%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	6	n. operatori: 302	30	7,9	2,37	Target: 317 n. operatori 2015: 25 Differenza rispetto al target: -92,1%
Punteggio complessivo Area							38,29	
Punteggio ponderato Area							7,66	

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	10	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	2	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	4	10	83,3	8,3	Carente pubblicazione di costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	2	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	10	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	98,3
Punteggio ponderato Area	9,83

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI MOSCA
DIRIGENTE: Dr. Domenico di Salvo
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

Dirigente: Dr. Domenico Di Salvo

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	39,79	87,28	65	56,73
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	7,66			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,83			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
56,73	+ 26,25	= 82,98

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI NEW YORK

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi	+ 5%	16	n. arrivi gen.-dic. 2014: 4.347.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: n. arrivi 4.564.350 n. arrivi gen.-dic. 2015: 4.751.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero visti							

Obiettivo COMUNICAZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	16	n. iniziative a costo zero: 866	20	100	20	Target: 909 n. iniziative a costo zero 2015: 1.058

Obiettivo TRADE MARKETING								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%		853 (70.805 contatti / 83 iniziative omogenee)	20	100	20	Target: 938 1.278 (67.745 contatti/ 53 iniziative)

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	40

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	16	50	100	50	Obiettivo conseguito
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	16	50	100	50	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	10

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	16	540	40	100	40	Target: 594 n. operatori 2015: 615
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	16	n. regioni: -	30	100	30	
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	16	n. operatori: 25	30	92,3	27,69	Target: 26 n. operatori: 24 Differenza: -7,7%

Punteggio complessivo Area	97,69
Punteggio ponderato Area	19,54

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	16	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	16	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	16	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	16	10	77,8	7,8	Carente pubblicazione di provvedimenti dirigenziali, costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	16	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	16	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	97,8
Punteggio ponderato Area	9,78

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI NEW YORK
DIRIGENTE: Dr. Eugenio Magnani (fino al 14/10/2015)
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI NEW YORK
Dirigente: Dr. Eugenio Magnani

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	40	99,32	65	64,56
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	19,54			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,78			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
64,56	+	26,25 = 90,81

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI NEW YORK
DIRIGENTE: Dr. Valerio Scoyni (dal 12/11/2015)
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

--	0
-	25
Adeguate	50
+	75
++	100

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI NEW YORK

Dirigente: Dr. Valerio Scoyni

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	40	99,32	65	64,56
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	19,54			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,78			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
64,56 + 26,25 = 90,81

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI SAN PAOLO

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi	+ 5%	3	n. arrivi gen.-dic.: 1.269.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: 1.332.450 n. arrivi gen.-dic. 2015: 1.346.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero visti							

Obiettivo COMUNICAZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	4	23	20	100	20	Target: 24 n. iniziative 2015: 25

Obiettivo TRADE MARKETING								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	4	21.872 (1.202.968 contatti / 55 iniziative)	20	100	20	Target: 24.059 46.954 (1.408.623 contatti / 30 iniziative)

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	40

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	2	50	100	50	Obiettivo conseguito
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	2	50	100	50	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	10

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	4	387	40	100	40	Target: 426 n. operatori 2015: 606
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	5	9	30	22,2	6,66	Target: 9 n. regioni 2015: 2 Differenza rispetto al target: -77,8%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	5	80	30	79,8	23,94	Target: 84 n. operatori 2015: 67 Differenza rispetto al target: -20,2%

Punteggio complessivo Area	70,6
Punteggio ponderato Area	14,12

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	2	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	6	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	2	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	2	10	83,3	8,3	Carente pubblicazione di costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	3	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	3	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	98,3
Punteggio ponderato Area	9,83

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI SAN PAOLO
DIRIGENTE: Dr. Salvatore Costanzo (dal 25/04/2015)
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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					

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI SAN PAOLO

Dirigente: Dr. Salvatore Costanzo

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	40	93,95	65	61,07
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	14,12			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,83			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA
61,07 + 26,25 = 87,32

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI TOKYO

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE									
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse		Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
			umane	finanziarie					
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi	+ 5%	10	39.944	n. arrivi gen.-dic. 2014: 2.513.000 (Banca d'Italia)	60	100	60	Target: n. arrivi 2.638.650 n. arrivi gen.-dic. 2015: 2.940.000 (Banca d'Italia)
	% incremento numero visti								

Obiettivo COMUNICAZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	8	n. iniziative a costo zero: 215	20	92,9	18,58	Target: 226 n. iniziative 2015: 210 Differenza rispetto al target: -7.1%

Obiettivo TRADE MARKETING								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	9	7.200 (1.477.190 contatti/ 201 iniziative)	20	53,3	10,66	Target: 7.920 4.222 (696.683 contatti / 165 iniziative) Differenza: --46,7%

Punteggio complessivo Area	89,24
Punteggio ponderato Area	35,7

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH - Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione	
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	7	50	100	50	Obiettivo conseguito	
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	7	50	100	50	Obiettivo conseguito	

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	10

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE - Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	14	n. operatori: 349	40	47,9	19,16	Target: 384 n. operatori: 184 Differenza rispetto al target: -52,1%
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	9	n. regioni: 2	30	50	15	Target: 2 n. regioni: 1 differenza: -50%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	8	n. operatori: 51	30	61,1	18,33	Target: 54 n. operatori: 33 Differenza rispetto al target: -38,9%

Punteggio complessivo Area	52,49
Punteggio ponderato Area	10,45

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	6	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA

Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	16	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	14	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	16	10	77,8	7,8	Carente pubblicazione di provvedimenti dirigenziali, costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	16	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	16	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	97,8
Punteggio ponderato Area	9,78

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI TOKYO
DIRIGENTE: Dr. Riccardo Strano
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI TOKYO

Dirigente: Dr. Riccardo Strano

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	35,7	85,93	65	55,85
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	10,45			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,78			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
55,85	+ 26,25	= 82,1

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PECHINO

AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING - Peso 40

Obiettivo PROMOZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Ottimizzare le attività relative alla promozione della destinazione Italia a favore dei soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta, abbandonando l'approccio strategico generalista e ampliando il numero dei T.O. che commercializzano l'Italia a nuovi operatori, mantenendo efficaci le relazioni con i T.O. già attivi nel settore	% incremento numero di arrivi	+ 5%	2	n. arrivi gen.-dic. 2014: 311.000 (Banca d'Italia)	60	83,6	50,16	Target: 326.550 n. arrivi gen.—dic. 2015: 273.000 (Banca d'Italia) Differenza rispetto al target: -16,4%
	% incremento numero visti							

Obiettivo COMUNICAZIONE								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire l'efficiente attività di comunicazione dell'offerta italiana, attraverso la realizzazione di iniziative a costo zero	Numero di iniziative a costo zero	+5%	2	n. iniziative: 49	20	66,7	13,34	Target: 51 n. iniziative 2015: 34 Differenza: -33,3%

Obiettivo TRADE MARKETING								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Attuare accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati, operando per specifici target di domanda/offerta e abbandonando l'approccio strategico generalista	Efficacia accordi di collaborazione (numero contatti / numero iniziative)	+ 10%	4	1.658 (66.231 contatti / 40 iniziative omogenee)	20	14,6	2,92	Target: 1.824 266 (4.780 contatti / 18 iniziative) differenza: -85,4%

Punteggio complessivo Area	66,42
Punteggio ponderato Area	26,57

AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH

Peso 10

Obiettivo STUDIO E MONITORAGGIO							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	50	100	50	Obiettivo conseguito
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	1	50	100	50	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	10

AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE

Peso 20

Obiettivo SOSTEGNO ALL'OFFERTA								
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Valori 2014	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Incrementare gli incontri tra la domanda e l'offerta	Numero operatori partecipanti ai workshops	+10%	2	n. operatori: 1.036	40	86,3	34,52	Target: 1.140 n. operatori 2015: 984 Differenza: -13,7%
Incrementare la partecipazione delle Regioni alle Fiere mediante lo stand Italia	Numero delle Regioni partecipanti	+ 5%	2	n. regioni: 5	30	20	6	Target: 5 n. regioni 2015: 1 Differenza: -80%
Incrementare la partecipazione degli operatori accreditati alle Fiere	Numero degli operatori partecipanti	+5%	2	n. operatori: 43	30	-	-	Target: 45 n. operatori 2015: nd

Punteggio complessivo Area	40,52
Punteggio ponderato Area	8,1

AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY - Peso 20

Obiettivo STRUTTURA INFORMATICA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Curare l'aggiornamento e l'implementazione costante delle sezioni dedicate del sito enit di propria competenza, secondo le indicazioni programmatiche dell'Organo di vertice	Puntuale attuazione delle indicazioni	100%	1	100	100	100	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	100
Punteggio ponderato Area	20

AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA - Peso 10

Obiettivo QUALITÀ DEI SERVIZI							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza il livello di qualità definito nella Carta degli standard di qualità dei servizi	numero dei compiti svolti secondo gli indicatori della Carta/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	1	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo CUSTOMER SATISFACTION							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Assicurare il miglioramento del livello di qualità	Incremento del livello di soddisfazione degli utenti	+5%	2	30	100	30	Obiettivo conseguito

Obiettivo TRASPARENZA							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
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	1	10	77,8	7,8	Carente pubblicazione di provvedimenti dirigenziali, costi contabilizzati dei servizi, tempi medi di pagamento, monitoraggio tempi procedurali

Obiettivo PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire per la parte di competenza l'efficacia delle misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione	Numero dei compiti svolti/Numero dei compiti assegnati nel Piano	100%	1	20	100	20	Obiettivo conseguito

Obiettivo COMPLIANCE							
Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Risorse umane	Peso	Grado di raggiungimento	Punteggio	Motivazione
Garantire il mantenimento degli standard di servizio nel rispetto delle normative esterne e delle <i>policies</i> interne, con particolare riferimento all'attuazione, per la parte di competenza, delle disposizioni previste dalla L. 106/2014.	Numero di rilievi negativi accertati	0	2	10	100	10	Obiettivo conseguito

Punteggio complessivo Area	97,8
Punteggio ponderato Area	9,78

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PECHINO
DIRIGENTE: Dr. Riccardo Strano
CAPACITA' E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - Anno 2015

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.				X	
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.				X	
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.				X	
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.				X	
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				X	
VALUTAZIONE DI SINTESI	75				

Per la quantificazione dei punteggi si applicano i seguenti parametri:

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

DIREZIONE DI AREA ESTERA DI PECHINO
Dirigente: Dr. Riccardo Strano

VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				
Aree	Punteggio ponderato	Totale	Peso	Punteggio
AREA STRATEGICA 1. BRANDING AND DESTINATION MARKETING	26,57	74,45	65	48,39
AREA STRATEGICA 2. INTELLIGENCE AND RESEARCH	10			
AREA STRATEGICA 3. SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	8,1			
AREA STRATEGICA 4. INFORMATION TECHNOLOGY	20			
AREA MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO ATTIVITÀ ORDINARIA	9,78			

VALUTAZIONE DI SINTESI CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE		
Valutazione	Peso	Punteggio
75	35	26,25

VALUTAZIONE COMPLESSIVA		
48,39	+ 26,25	= 74,64

PROSPETTO SINTETICO RIASSUNTIVO DELLA PERFORMANCE

Responsabile	Ufficio	Valutazione performance %
Anna Maria Pinna	Ufficio Stampa	91,25
Marina Cencioni	Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione	91,25
Marco Bruschini	Direzione Centrale Promozione, Supporto alla Commercializzazione e Club di Prodotto	89,77
Marina Cencioni	Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività	91,25
Marco Montini	Direzione Centrale Sistemi Informativo-tecnologici e Affari Generali (dal 04/03/2015)	90,37
Autilia Zeccato	Direzione Centrale Sviluppo e Gestione Risorse Umane	91,25
Marco Bruschini	Direzione Centrale Finanza, Contabilità e Bilancio (fino al 15/04/2015)	91,25
Valerio Scoyni	Direzione Centrale Finanza, Contabilità e Bilancio (dal 16/04/2015)	91,25
Marco Montini	Direzione di Area Estera di Francoforte	85
Valerio Scoyni	Direzione di Area Estera di Londra	86,42
Valerio Scoyni	Direzione di Area Estera di Parigi	85,78
Domenico Di Salvo	Direzione di Area Estera di Mosca	82,98
Eugenio Magnani	Direzione di Area Estera di New York (fino al 14/10/2015)	90,81
Valerio Scoyni	Direzione di Area Estera di New York (dal 12/11/2015)	90,81
Salvatore Costanzo	Direzione di Area Estera di San Paolo	87,32
Riccardo Strano	Direzione di Area Estera di Tokyo	82,1
Riccardo Strano	Direzione di Area estera di Pechino	74,64

A seguito degli obiettivi assegnati agli Uffici per il 2015, i dirigenti delle Direzioni centrali ed estere hanno assegnato al personale di propria competenza, con comunicazione scritta, le attività da realizzare al fine di conseguire i target prefissati. Ogni Direzione ha contestualmente elaborato i piani di attività, programmando le azioni da realizzare con l'indicazione delle risorse umane e finanziarie dedicate e i tempi previsti.

Tale programmazione, trasmessa alla Direzione Generale entro il 30 aprile 2015 secondo lo schema riportato nell'allegato 4, è stata monitorata mensilmente e sottoposta alla verifica semestrale.

I dirigenti hanno operato la valutazione delle unità lavorative in base alle assegnazioni effettuate, secondo quanto previsto nella contrattazione integrativa.

Di tale valutazione si dà resoconto sintetico nell'Allegato n. 3.



a) Trasparenza e integrità

Con deliberazione commissariale n. 4-2015 del 30 gennaio 2015 l'Agenzia ha adottato il Programma per la Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2015-2017. Il monitoraggio svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione di ENIT sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione al 31 gennaio 2016 è pubblicato nell'Area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, nella sezione Disposizioni Generali/Attestazioni OIV all'indirizzo <http://www.enit.it/it/agenzia/amministrazione-trasparente/disposizioni-general.html>.

Gli obiettivi di trasparenza integrano gli obiettivi previsti nel Piano di Prevenzione della Corruzione per il triennio 2015-2017, adottato con delibera commissariale n. 3-2014 del 30 gennaio 2015, e sono inseriti nel Piano della Performance 2015-2017.

La Giornata della Trasparenza si è svolta il 24 giugno 2015: la documentazione relativa è pubblicata nell'area Amministrazione trasparente del sito istituzionale, nella sezione Disposizioni generali / Giornata della trasparenza, all'indirizzo http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/Agenzia_Nazionale_del_Turismo_presentazione_Giornata_Trasparenza_20150626.pdf

b) Relazione con gli stakeholder e servizi all'utenza

I principali stakeholder dell'Agenzia, costituiti dalle Regioni, dagli Enti Locali e dalle Categorie del settore turistico, sono rappresentati nel Consiglio di Amministrazione dell'ENIT, che, quale organo di indirizzo politico, è deputato a delineare le linee strategiche per l'azione promozionale dell'Agenzia.

Dopo la fase di commissariamento, il Consiglio di Amministrazione dell'ente pubblico economico si è insediato in data 8 ottobre 2015.

Come ente di promozione che svolge una centrale funzione di intermediazione tra gli attori del settore turistico, ENIT è strutturalmente aperta al contatto e alla comunicazione con gli stakeholder.

Numerose sono le forme con le quali ENIT assicura costantemente il coinvolgimento degli stakeholder nello svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate dalla normativa e attuate secondo la programmazione strategica e operativa:

tipologia di azione	modalità
Relazione sulla performance e sull'attività 2015	Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale
Giornata della trasparenza	24 giugno 2015
Corporate Annual Report	1 numero in versione bilingue italiano-inglese
ENIT informa	Sezione informativa del sito istituzionale
Attività web e social	Siti web e canali social della rete estera
Costante attività di pubbliche relazioni curate dalle sedi all'estero dell'Agenzia	periodici incontri con i TO per approfondire le principali tematiche di interesse quali l'andamento dei flussi turistici e la previsione del relativo trend, i progetti e le proposte in corso di elaborazione, il monitoraggio di progetti attuati in collaborazione con l'Agenzia
Azioni promozionali congiunte	Interventi promozionali di diversa tipologia realizzati sui mercati esteri

Relativamente ai servizi previsti nel Catalogo dell'Agenzia, nel 2015 sono state assicurate le seguenti prestazioni sulla base delle richieste pervenute:

RIEPILOGO CATALOGO DEI SERVIZI 2015 PER TIPOLOGIA		
tipologia	Quantità	importo
Utilizzo sale ENIT	4	€ 2.671,10
Assistenza gestione inviti	-	-
Borse commerciali in Italia	3	€ 2.000
Educational Tour	11	€ 6.150
Conferenze Stampa	7	€ 9.400
Varie (servizi in fiera)	2	€ 4.700
Diffusione materiale promozionale	1	€1.190
Workshop/Eventi (inclusi eventi EXPO)	7	€274.654,23
Assistenza incontri b2b	17	€ 12.850
Totale servizi	52	
Totale iva esclusa		€ 313.615,33
Totale iva inclusa		€ 382.610,70

,

RIEPILOGO CATALOGO DEI SERVIZI 2015 PER AREA	
AREA - Settore	importo
AREA Asia continentale	€ 12.827,67
AREA Oceania	-
AREA Sud America	€ 166,67
AREA Nord America	€ 174.535,64
AREA Estremo e Medio Oriente	€ 4.625,00
AREA Ex Urss Scandinava e Baltica	€ 1.595,00
AREA Francese-Iberica	€ 1.431,66
AREA Britannica	€ 3.391,67
AREA Tedesca Benelux Europa centrale	€ 112.042,02
Direzione Centrale- PSCCP	€ 3.000
Totale iva esclusa	€ 313.615,33
Totale iva inclusa	€ 382.610,70

Riepilogo per tipologia e stakeholder delle azioni realizzate in base al Catalogo dei Servizi ENIT 2015			
Evento/Tipo Cliente	Enti pubblici	EXO 2015	Totale complessivo
Utilizzo sale ENIT	€ 500,00		€ 450,00
Borse commerciali in Italia	€ 2.000		€ 1.800
Educational Tour	€ 4.750		€ 1.400
Conferenze Stampa	€ 4.000		€ 5.400
Varie (servizi in fiera)	€ 3.721,09		€ 2.700
Diffusione materiale promozionale			€ 1.190
Workshop/Eventi	€ 3.000	€ 271.654,24	
Assistenza incontri b2b			€ 12.850,00
Totale complessivo	€ 17.971,09	€ 271.654,24	€ 23.990,00
			313.615,33

La seguente tabella sintetizza gli eventi fieristici e le iniziative di supporto alla commercializzazione di cui ENIT ha curato l'organizzazione della partecipazione degli stakeholders, nonché le iniziative promozionali realizzate in sinergia con soggetti pubblici e privati nel corso del 2015:

tipologia	2014	2015	Var. %
Fiere	43	36	-16%
Borse in Italia	15	10	-33%
Workshop all'estero	108	83	-23%
Iniziative promozionali in sinergia con soggetti pubblici e privati	516	440	-15%

Il complesso degli interventi che compongono l'azione promozionale dell'Agenzia, realizzata anche in collaborazione con gli stakeholders, è illustrato analiticamente nella allegata Relazione sull'attività 2015 (Allegato 5).

c) Customer Satisfaction

L'Agenzia effettua la misurazione degli standard di qualità dei servizi su due livelli: il primo si basa sui riscontri ricevuti dagli stakeholder, partecipanti agli eventi organizzati dalle sedi estere, attraverso un sistema di monitoraggio, costituito da questionari, teso a verificarne l'andamento e l'efficacia organizzativa; il secondo si attua attraverso un sistema di controllo interno, finalizzato a verificare il grado di "soddisfazione" degli uffici in relazione al flusso comunicativo ed organizzativo aziendale.

Il processo di rilevamento della customer satisfaction prevede che i dirigenti responsabili curino le segnalazioni di eventuali aspetti critici relativi a iniziative e manifestazioni organizzate dalla propria area di competenza.

Attualmente il sistema di monitoraggio è in fase di revisione e perfezionamento, mediante la predisposizione di questionari analitici, consultabili anche via web, di cui si fornisce un esempio negli allegati. (<http://sondaggi.enit.it/>).



4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Le risorse finanziarie

Secondo le indicazioni fornite dall'Amministrazione vigilante nel mese di novembre 2015, in riferimento alla data di insediamento dei nuovi Organi dell'ente pubblico economico in data 8 ottobre 2015 e al conseguente avvio del nuovo regime giuridico individuato in quella data, ENIT è tenuto a predisporre i seguenti documenti contabili a consuntivo per l'esercizio finanziario 2015:

- Bilancio di contabilità finanziaria sino al 7/10/2015;
- Bilancio di contabilità economica per il periodo dal 8/10/2015 al 31/12/2015.

Si fornisce di seguito la sintesi della situazione finanziaria esposta nel conto consuntivo al 7 ottobre 2015.

Entrate accertate nell'esercizio 2015 , escluse le partite di giro	Euro 20.753.543,22
Spese impegnate nell'esercizio 2015 , escluse le partite di giro:	Euro 17.116.434,24

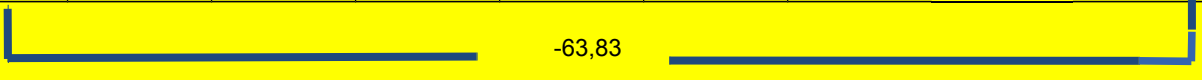
Al 7 ottobre 2015 si registra un avanzo di amministrazione di euro 9.970.767,26, di cui euro 4.233.820,23 disponibili, al netto delle quote vincolate.

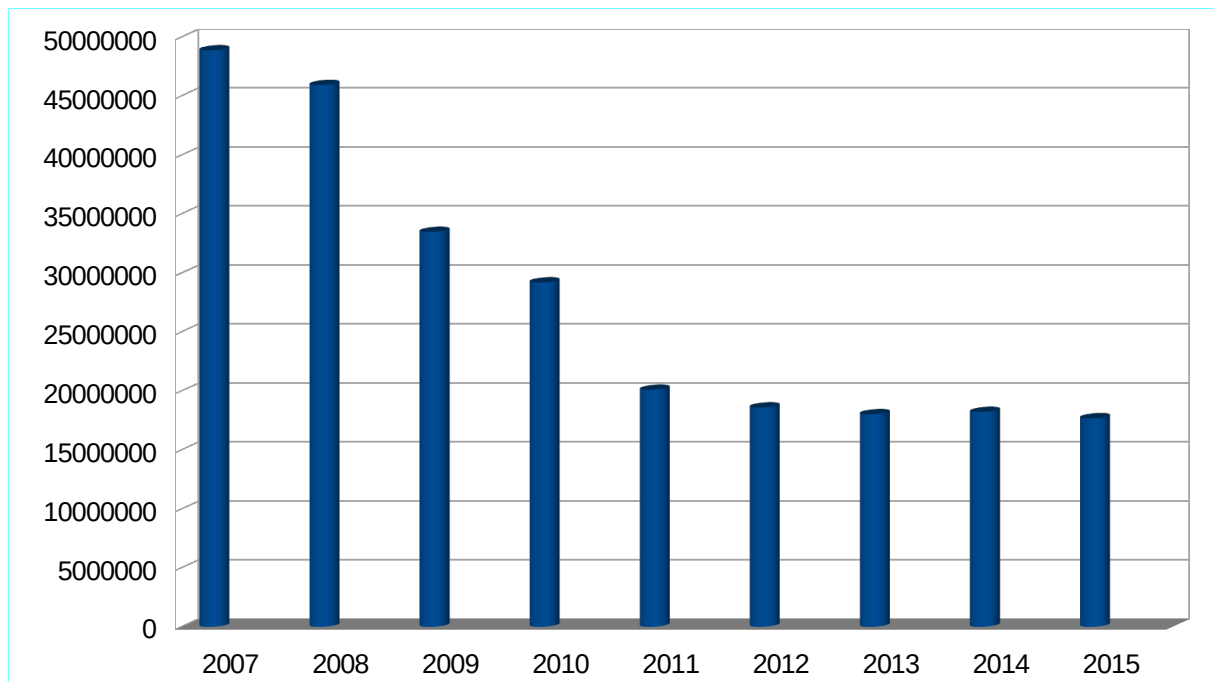
Le entrate al 7 ottobre 2015

Il contributo dello Stato per l'anno 2015 è pari a euro 17.680.366,00, che è stato così costituito:

CONTRIBUTO DA PARTE DELLO STATO 2015	
Spese non rimodulabili	15.600.000,00
Ordinamento ENIT (Legge stabilità 2015, tab. C-I)	2.380.366,00
Riduzione All. 6 L. stabilità 2015	--300.000
TOTALE	17.680.366,00

Pertanto dal contributo effettivamente ricevuto per il 2015 si evidenzia una riduzione del 63,83 % nel periodo 2007-2015.

Esercizio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Importo contrib. statale	48.879.366	45.936.173	33.483.760	29.202.507	20.097.333	18.597.359	18.024.197	18.218.910	17.680.366
% Var. annuale		- 6,02 %	- 27,11 %	- 12,79 %	- 31,18 %	-7,46%	-3,08	1,08	-2,96%
% Var. periodo									



Il bilancio dello stato per il 2014 confermava, nelle previsioni pluriennali, l'importo non rimodulabile per il 2015 di euro 15.600.000, a cui si aggiungeva l'importo di euro 2.622.000 per spese rimodulabili, previsto dalla tabella C allegata alla legge di stabilità 2014. Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione 2015, i suddetti importi sono stati ridotti di euro 541.634, in conseguenza delle disposizioni contenute nella tabella C della legge di stabilità 2015, che ha diminuito le spese rimodulabili a euro 2.380.366 (pari a – 241.634), e dell'ulteriore riduzione di euro 300.000 prevista nell'allegato 6 della medesima legge.

Il contributo effettivo dello Stato risultante da queste disposizioni è stato quindi pari a euro 17.680.366 per l'intera annualità 2015 ed è stato interamente versato da parte

dell'Amministrazione vigilante. La parte non impegnata confluisce nell'avanzo di amministrazione calcolato al 7 ottobre 2015.

Tanto premesso, si riporta di seguito la composizione delle entrate dell'Agenzia che al 7 ottobre 2015 consistono complessivamente in € 20.753.543,22:

ENTRATE							
cap.	descrizione	somme accertate 2014	Somme accertate 2014 rimodulate su 280 giorni	somme accertate 7/10/2015	Somme accertate al 7/10/2015 eventualmente e rimodulate su 280 giorni	differenza in € somme accertate rimodulate	var. %
203010	Contributo stato	18.218.910,00	13.976.150,14	17.680.366,00	13.563.020,49	-413.129,64	-2,96
204010	compartecipazione delle regioni alle azioni promozionali dirette ai mercati esteri	2.922.540,16	2.241.948,62	1.345.014,00	1.345.014,00	-896.934,62	-40,01
205010	compartecipazioni dei comuni e province alle azioni promozionali dirette ai mercati esteri	262.549,18	201.407,59	177.150,00	177.150,00	-24.257,59	-12,04
307010	proventi derivanti dalla prestazione di incentivi di servizi pubblicitari e promozionali	1.408.640,18	1.080.600,69	760.439,30	760.439,30	-320.161,39	-29,63
308010	affitti di immobili	372.048,00	285.406,68	372.792,00	285.977,42	570,74	0,20
308020	interessi attivi su depositi, conti correnti, mutui e prestiti	1.469,77	1.127,49	365,36	365,36	-762,13	-67,60
308040	subaffitto di immobili	220.094,78	168.839,83	185.140,08	142.025,27	-26.814,56	-15,88
309010	recuperi e rimborsi diversi	296.934,62	227.785,46	124.021,01	124.021,01	-103.764,45	-45,55
309020	differenze cambio attive su trasferimenti valutari alla rete estera	360.701,01	276.702,14	74.192,88	74.192,88	-202.509,25	-73,19
310010	entrate eventuali	79.992,09	61.363,80	34.062,59	34.062,59	-27.301,21	-44,49
TOTALE		24.143.879,79	18.521.332,44	20.753.543,22	16.506.268,32	-2.015.064,12	-10,88

Descrizione analitica dei principali capitoli di entrata

I capitoli 204010, 205010 e 307010, relativi alla compartecipazione degli stakeholders istituzionali alle azioni promozionali e alla prestazione di servizi all'utenza professionale registrano complessivamente un decremento di -35,23, che si inquadra nella complessità della fase di transizione dell'Agenzia relativamente al riposizionamento sul mercato. Si segnala, tuttavia, come rilevato nel capitolo introduttivo nel paragrafo sui servizi agli

stakeholders, che gli importi derivanti dalla prestazione di servizi previsti nel Catalogo ENIT, che costituisce parte delle somme registrate nel capitolo 307010, hanno evidenziato un incremento del 121% rispetto all'anno precedente.

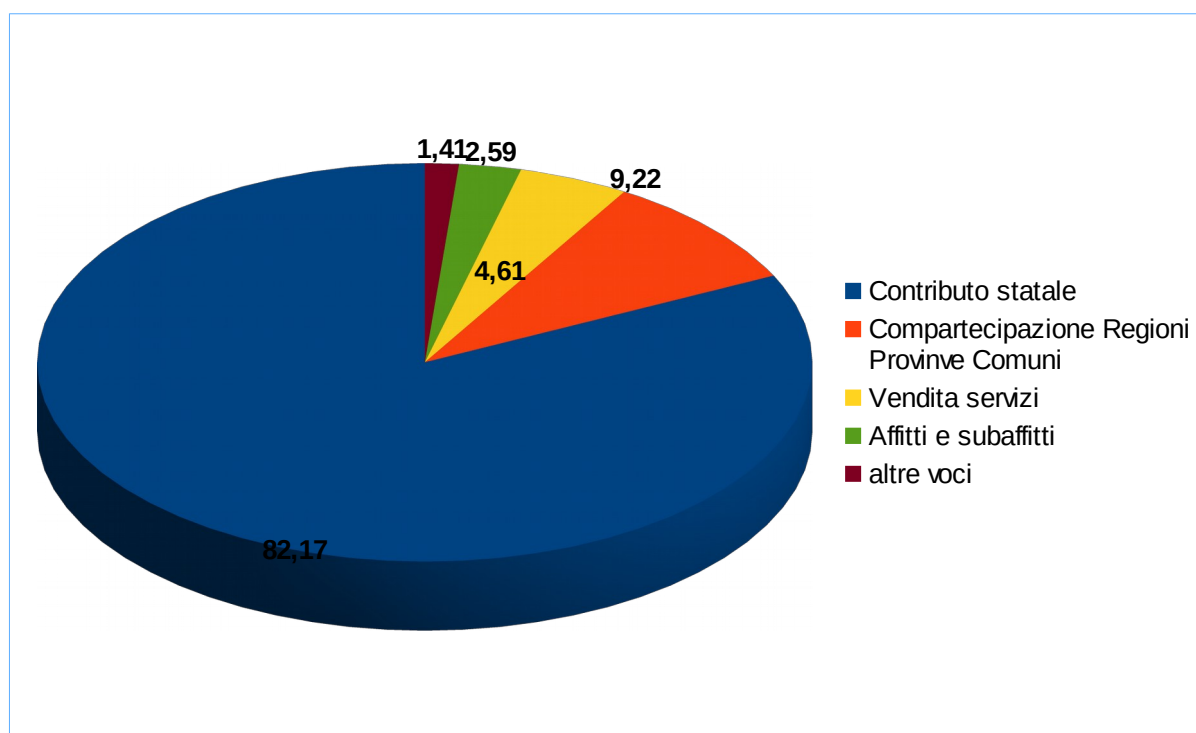
Sostanzialmente stabile è l'importo in entrata sul capitolo 308010 per l'affitto di immobili, relativo alla locazione della palazzina di proprietà ENIT di via Magenta a Roma alla Rappresentanza diplomatica della Repubblica Russa presso la FAO, mentre la variazione dell'entrata inerente al subaffitto di immobili sul capitolo 308040, che si riferisce al subaffitto alla Camera di Commercio di locali della Direzione di Area Estera di Londra, è dovuto alla diminuzione delle spese condominiali a carico della Camera medesima.

Le differenze di cambio registrate sul capitolo 309020 dipendono meccanicamente dalle variazioni del cambio delle valute rispetto al valore di riferimento del cambio di gestione.

Ripartizione sintetica delle entrate

La ripartizione sintetica per macrocategorie delle entrate è rappresentata dalla seguente illustrazione in relazione agli importi accertati al 7/10/2015, eventualmente rimodulati su 280 giorni:

RIPARTIZIONE DELLE ENTRATE		
Macrocategorie	importo	Composizione %
Contributo statale	13.563.020,49	82,17
Compartecipazione di Regioni, Province, Comuni	1.522.164	9,22
Vendita di servizi	760.439,30	4,61
Affitti e subaffitti	428.002,69	2,59
Altre voci	232.641,84	1,41



Si ricava dai dati sopra esposti che il 14,89% delle entrate dell'Agenzia proviene da fonte diversa dallo Stato e in relazione ad attività che sono direttamente connesse alla realizzazione dell'azione promozionale.

Le uscite al 7 ottobre 2015

Le spese impegnate nel periodo 1 gennaio – 7 ottobre dell'esercizio finanziario 2015 sono pari a euro **17.116.434,24**, escluse le partite di giro, secondo la ripartizione seguente, posta a confronto con i dati relativi al 2014:

USCITE	SOMME IMPEGNATE 2014	SOMME IMPEGNATE 7 OTTOBRE 2015	VARIAZIONE IN €	VARIAZIONE %
SPESE PER GLI ORGANI DELL'ENTE	177.937,35	127.617,89	-50.319,46	-28,28
SPESE PER IL PERSONALE	12.095.583,40	9.246.847,24	-2.848.736,16	-23,55
SPESE GENERALI	2.933.890,61	2.139.240,03	-794.650,58	-27,09
SPESE PROMOZIONALI	6.448.018,83	3.836.578,36	-2.611.440,47	-40,50
SPESE IN CONTO CAPITALE	492.308,01	38.233,36	-454.074,65	-92,23
TRASFERIMENTI PASSIVI ED ALTRE SPESE	1.915.893,29	1.727.917,36	-187.975,93	-9,81
TOTALE	24.063.631,49	17.116.434,24	-6.947.197,25	-28,87

Per quanto riguarda le spese per gli organi, si ricorda che il Commissario Straordinario è rimasto in carica fino al 7 ottobre 2015 e che non risultano ancora determinati i compensi per i nuovi Organi.

Le spese per il personale denotano un decremento sia in valore assoluto sia in riferimento al dato teorico proporzionale al periodo dell'esercizio considerato. Il dato si spiega con la politica di contenimento dei costi, nell'ambito della quale il personale dirigenziale titolare degli uffici all'estero, nella fase di transizione verso il nuovo ente, è stato chiamato a esercitare le proprie competenze dalla sede centrale a decorrere da novembre 2014.

La diminuzione degli importi impegnati per l'attività promozionale è dovuta all'impegno prodotto dall'ente per l'attuazione del processo di trasformazione, che ha assorbito gran

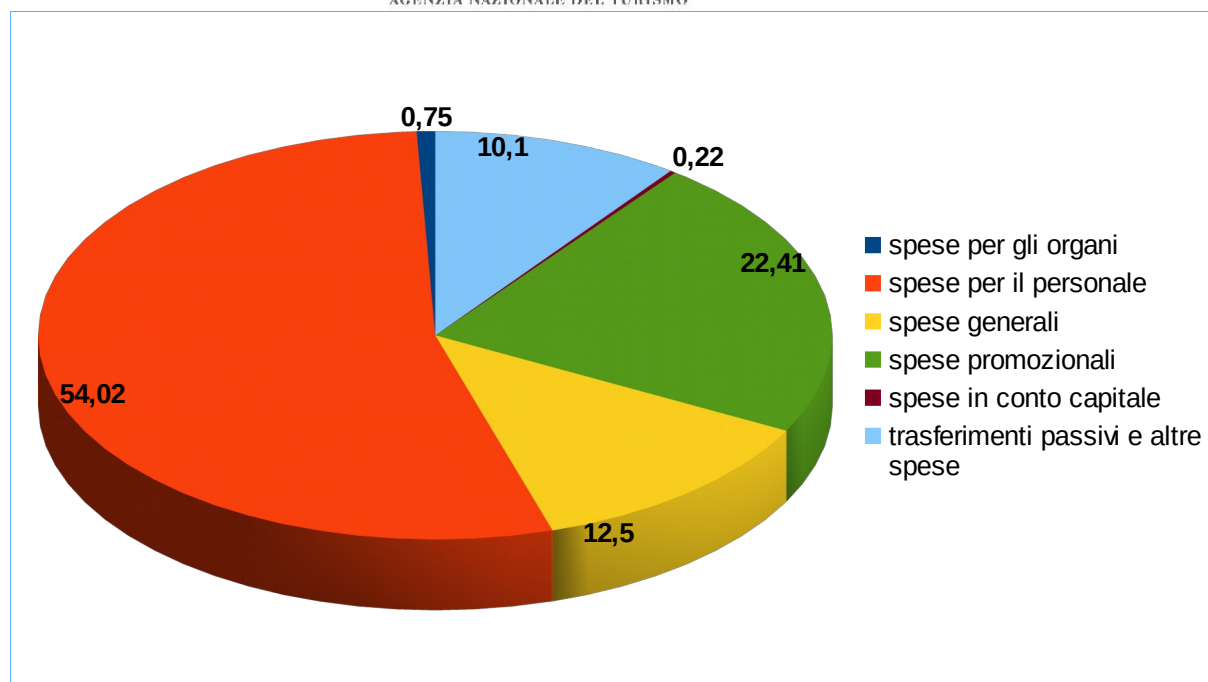
parte delle risorse disponibili per garantire l'efficace riposizionamento dell'Agenzia all'interno della filiera turistica.

L'azione di contenimento della spesa intrapresa negli anni passati ha continuato a produrre benefici effetti, con particolare riferimento al decremento dei costi per locazioni, che sono diminuiti ulteriormente del 30% a confronto con il 2014, a seguito degli effetti del processo di integrazione degli uffici all'estero con le rappresentanze diplomatico-consolari italiane e con ICE, come indicato nella parte introduttiva della presente relazione.

Ripartizione sintetica delle uscite

La ripartizione sintetica per macrocategorie delle uscite è rappresentata dalla seguente illustrazione:

RIPARTIZIONE DELLE USCITE 2015		
Macrocategorie	importo	Composizione %
Spese per gli organi dell'Agenzia	127.617,89	0,75
Spese per il personale	9.246.847,24	54,02
Spese generali	2.139.240,03	12,5
Spese promozionali	3.836.578,36	22,41
Spese in conto capitale	38.233,36	0,22
Trasferimenti passivi e altre spese	1.727.917,36	10,1



OBIETTIVI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA

Sono di seguito riportate le diverse norme di contenimento della spesa pubblica e la loro relativa applicazione alla gestione contabile dell'ENIT per l'esercizio 2015 .

ADEMPIMENTI D.L.78/2010 CONVERTITO L. 30 LUGLIO 2010, N°122				
Disposizioni di contenimento	Spesa 2009 (da consuntivo)	Limiti di spesa	Spesa consuntivo 2015	Differenza
	a)	b)	c)	d)
		"=(a x limite)"		"=(b-c)"
<i>Spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza limite:20% del 2009 (art.6, comma 8)</i>	<i>La riduzione relativa alle spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre ecc., come esplicitato nella circolare n. 36 del 23 dicembre 2008 e dalla stessa circolare 2/2010, "è volta a razionalizzare e comprimere le spese strumentali non strettamente connesse alla realizzazione della mission istituzionale di un ente o organismo pubblico". Alla luce di quanto sopra esposto, la riduzione non trova applicazione nei confronti della Agenzia Nazionale del Turismo in quanto le spese in oggetto concretizzano l'espletamento dell'attività istituzionale propria dell'Ente.</i>			
<i>Spese per sponsorizzazioni (art.6, comma 9)</i>	<i>L'Agenzia non effettua spese per sponsorizzazioni.</i>			
Spese per missioni limite: 50%del 2009 (art.6, comma 12)	326.805,67	163.402.00	140.120,89	23.281,11
Spese per la formazione limite: 50% del 2009 (art.6, comma 13)	42.481.87	21.240.94	6.549,97	14.690,97
<i>Indennità, compensi, gettoni, retribuzioni corrisposte a consigli di amministrazione e organi collegiali comunque denominati ed ai titolari di incarichi di qualsiasi tipo 10% su importi risultanti alla data 30 aprile 2010 (art. 6 comma 3)</i>	<i>E' stata applicata al Collegio dei Revisori dei conti la prevista riduzione del 10% sui compensi fissati con decreto ministeriale. I compensi dovuti al commissario Straordinario sono stati versati per intero, essendo stati determinati dopo il 30 aprile 2010, con DPCM 21 maggio 2015.</i>			

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

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

Costi per il personale

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

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

Disposizione	Descrizione			
Art. 8 comma 3	La previsione di spesa per consumi intermedi rientra nel limite previsto, come dimostrato in dettaglio in separata tabella.			
Spese per l'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi 50% del 2011 (art.5, comma 2)	106.119,92	53.059,96	6.599,27	46.460,69

Acquisto di mobili ed arredi

Disposizione di contenimento	Spesa 2010 (da consuntivo)	Spesa 2011 (da consuntivo)	Limite di spesa (20% della media 2010-2011)	Spesa consuntivo 2015
Articolo 1, comma 141, legge 24 dicembre 2012 n. 228 (Legge di stabilità 2013)	102.046,31	8.302,20	11.034,85	2.000,00
La spesa sostenuta per la sede centrale (euro 10.643,16) rientra nel limite stabilito dalla legge. Presso le sedi estere sono stati necessari nel corso dell'esercizio 2013 acquisti di mobilio anche per far fronte ai cambi di sede di alcune direzioni in applicazione delle convenzioni con MAE ed ICE nell'ambito della razionalizzazione della spesa.				

Immobili

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

Taglia carta

Disposizione	Descrizione
--------------	-------------

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

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

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

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

Applicazione D.L. 101 del 31 agosto 2013				
	Limite 2014	Limite 2015	Consuntivo 2015	Differenza
Incarichi di consulenza – Limite: 80% del limite 2013 (art.1, comma 5), ulteriormente ridotto dal 2015	3.264,00	2.448,00	0,00	2.448,00

Le spese complessivamente sostenute per consumi intermedi nel periodo 1 gennaio – 7 ottobre 2015 ammontano ad euro 2.286.453,89, inferiori rispetto al limite ricalcolato in ragione dell'esercizio finanziario ridotto, pari a euro 2.641.419,02.

Si segnala che, come si ricava dalla sottostante tabella, tutti i limiti di spesa stabiliti dalla normativa sono stati rispettati.

Capitolo	Descrizione	Consuntivo al 7/10/2015
Spese per l'acquisto di beni di consumo e servizi		
104010	Fitto locali e spese condominiali	900.788,34
104020	Manutenzione, riparazione e adattamento locali e relativi impianti	251.322,51
104030	Manutenzione beni mobili e macchine d'ufficio	47.629,07
104040	Manutenzione noleggio mezzi di trasporto	6.599,27

104050	Spese per energia elettrica ed illuminazione e canoni d'acqua	76.336,99
104060	Combustibili ed energia elettrica per riscaldamento e spese per la conduzione degli impianti termici	25.369,56
104070	Spese postali, telegrafiche, telefoniche, telex e telefax	120.267,09
104080	Spese per il noleggio di materiale tecnico	58.129,84
104090	Spese per l'acquisto di materiale di consumo	30.195,94
104100	Spese per il servizio di vigilanza agli uffici	2.050,78
104120	Premi di assicurazione	48.344,52
104130	Spese per trasporti e facchinaggio	24.984,59
104140	Spese per il funzionamento di commissioni, comitati	0,00
104160	Onorari e compensi per speciali incarichi	0,00
104170	Spese per accertamenti sanitari	3.622,86
104190	Spese varie	12.844,57
104220	Acquisto beni di consumo e strumentali per l'informatica e spese di installazione e configurazione	13.210,49
104230	Spese per i servizi delle reti dati nazionali e internazionali della P.A.	26.140,00
104240	Spese per prestazione di servizi	491.403,61
Totale categoria Spese per acquisto di beni di consumo e di servizi		2.139.240,03
102130	Corsi di formazione aggiornamento e perfezionamento per il personale	6.549,97
105130	Spese di rappresentanza	543,00
Spese per missioni		
	Rimborsi spese per missioni organi di amministrazione e controllo	
102050	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno	9.206,71
102060	Indennità e rimborso spese per missioni all'estero	91.240,43
102070	Indennità e rimborso spese per missioni al personale in servizio all'estero	0,00
102080	Indennità e rimborso spese per missioni al personale locale in servizio all'estero	39.673,75
Totale spese per missioni		140.120,89
TOTALE SPESE PER CONSUMI INTERMEDI 2015		2.286.453,89
RIDUZIONE 2012 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO		
5% delle spese per consumi intermedi 2010		-258.213,22
RIDUZIONE 2013 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO		

10% delle spese per consumi intermedi 2010	-516.426,43
RIDUZIONE 2014 CALCOLATA PER MINORE CONTRIBUTO	
10% + 5% (8 dodicesimi) delle spese per consumi intermedi 2010	-774.639,65
LIMITE SPESE CONSUMI INTERMEDI 2015	
Spese consumi intermedi al 6 luglio 2012	4.217.918,02
Riduzione calcolata 2015	-774.639,65
LIMITE SPESE CONSUMI INTERMEDI DA APPLICARE NEL 2015PREVISTO NEL BILANCIO DI PREVISIONE	3.443.278,37
LIMITE SPESE CONSUMI INTERMEDI DA APPLICARE NEL PERIODO 1 GENNAIO-7 OTTOBRE 2015	2.641.419,02

CONTENZIOSI

Al momento della stesura della presente relazione gli importi certi richiesti in sede di contenzioso contro ENIT sono pari a circa 10.807,89 euro, con l'esclusione del caso Publitour, che ha richiesto euro 14.565.546,81 come risarcimento danni per la risoluzione del contratto di affidamento del servizio di ideazione e realizzazione dello Stand Italia per le fiere internazionali. La causa è stata interrotta a seguito del fallimento della Publitour; successivamente l'Agenzia è stata informata dall'Avvocatura Generale dello Stato della riassunzione del procedimento a seguito della costituzione della Società Publitour Due. Tenuto conto della possibilità di soccombenza in giudizio e, in ogni caso, della sproporzione dei danni richiesti, si è ritenuto vincolare una quota complessiva dell'avanzo di amministrazione pari a euro 510.807,89 in riferimento ai contenziosi in essere.

1. GESTIONE DEI RESIDUI

Residui Attivi

Il riaccertamento dei residui attivi alla data del 7 ottobre 2015 ha comportato variazioni pari ad **euro 2.220.932,30**.

Si riporta, qui di seguito, la tabella che evidenzia la gestione dei residui attivi con le variazioni intervenute:

RESIDUI ATTIVI	
CONSISTENZA AL 01/01/2015	11.423.614,91
RISCOSSIONI	3.060.166,97
MINORI ACCERTAMENTI	2.220.932,30
Totale situazioni residui ante 2015	6.142.515,64
RESIDUI ESERCIZIO 7/10/2015	2.756.425,62
TOTALE RESIDUI ATTIVI AL 07/10/2015	8.898.941,26

La consistenza dei residui attivi al 7 ottobre 2015, che presenta un decremento di euro 2.524.673,65 rispetto ai dati registrati al 31 dicembre dell'anno precedente, è pari ad euro 8.898.941,26.

Si evidenziano nella tabella seguente i dati più significativi:

Situazione analitica dei residui attivi maggiormente rilevanti		
Capitolo 203020 – Trasferimenti per interventi speciali a sostegno dell'immagine del turismo italiano		
Residui competenza 07/10/2015		
Residui esercizi precedenti	3.728.791,36	
Totale		3.728.971,36
Capitolo 204010 – Compartecipazione Regioni alle azioni promozionali sui mercati esteri		
Residui competenza 07/10/2015	672.964,00	
Residui esercizi precedenti	1.726.679,15	
totale		2.399.643,15
Capitolo 205010 – Compartecipazione Comuni e Province alle azioni promozionali sui mercati esteri		
Residui competenza 07/10/2015	155.350,00	
Residui esercizi precedenti	46.911,50	
totale		202.261,50
Capitolo 307010 – Proventi derivanti dalla prestazione di incentivi di servizi pubblicitari e promozionali		
Residui competenza 07/10/2015	81.732,10	
Residui esercizi precedenti	72.547,43	
totale		154.279,53

Capitolo 308010 – Affitti di immobili		
Residui competenza 07/10/2015	94.470,00	
Residui esercizi precedenti		
totale	94.470,00	
Capitolo 309010 – Recuperi e rimborsi diversi		
Residui competenza 07/10/2015	-51.758,25	
Residui esercizi precedenti	97.125,88	
totale	45.367,63	
Capitolo 414020 – Ritiri depositi a cauzione presso terzi		
Residui competenza 07/10/2015		
Residui esercizi precedenti	91.851,72	
totale	91.851,72	
TITOLO IV – Partite di giro		
Residui competenza 07/10/2015	1.772.652,93	
Residui esercizi precedenti	338.526,13	
totale	2.111.179,06	

Come si ricava dalla precedente tabella, la maggior parte dei residui attivi è attribuibile a:

- trasferimenti dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per interventi speciali a sostegno dell'immagine del turismo in Italia per complessivi euro 3.728.971,36 così suddivisi:

- Compartecipazione Regioni alle azioni promozionali mercati esteri, per € 2.399.643,15, di cui euro 1.726.679,15;
- Partite di giro, in gran parte relative alla gestione IVA e al totale dei fondi liquidi presenti presso gli uffici esteri per la gestione ordinaria e per le prestazioni istituzionali.

Residui Passivi

Il riaccertamento dei residui passivi alla data del 7 ottobre 2015 ha comportato variazioni pari ad **euro 3.051.227,65**.

Si riportano qui di seguito gli importi che evidenziano la gestione dei residui passivi con le variazioni intervenute:

RESIDUI PASSIVI	
Consistenza al 01/01/2015	8.185.732,62
Pagamenti	4.608.335,47
Minori impegni	3.051.227,65
Totale situazione residui ante 2015	524.169,50
Residui esercizio 07/10/2015	4.402.869,87
TOTALE RESIDUI PASSIVI al 07/10/2015	4.927.039,37

A fronte di una consistenza al 01/01/2015 di € **8.185.732,62**, il dato a consuntivo evidenzia una diminuzione dei residui passivi pari, al 7 ottobre 2015, ad € **4.927.039,37**.

Si evidenziano di seguito i dati più significativi:

Situazione analitica dei residui passivi maggiormente rilevanti		
Capitolo 105040 – Spese per l'organizzazione e la partecipazione a fiere, mostre, esposizioni, convegni e altre manifestazioni		
Residui competenza 07/10/2015	248.979,42	
Residui esercizi precedenti	298.454,04	
totale		547.433,46
Capitolo 105050 – Spese per l'assistenza alla commercializzazione dell'offerta turistica e incentivi		
Residui competenza 07/10/2015	1.272,61	
Residui esercizi precedenti	20.000	
totale		21.272,61
Capitolo 105160 – Progetti promozionali speciali		
Residui competenza 07/10/2015	53.083,95	
Residui esercizi precedenti	1.972,92	
		55.056,87
Capitolo 105180 – Spese di gestione “Antenne ENIT” (già osservatori turistici)		
Residui competenza 07/10/2015	42.349,85	
Residui esercizi precedenti	9.594,47	
		51.944,32

TITOLO IV – Partite di giro		
Residui competenza 07/10/2015	437.542,46	
Residui esercizi precedenti	22.980,41	
totale		460.522,87

AVANZO DI AMMINISTRAZIONE

Si riportano, qui di seguito, i risultati finali suddivisi per titoli delle entrate e delle spese di competenza dell'anno 2015:

ENTRATE ACCERTATE	
TITOLO I – Entrate correnti	20.753.543,22
TITOLO II – Entrate in conto capitale	
TITOLO IV – Partite di giro	11.525.182,27
TOTALE	32.278.725,49
SPESE IMPEGNATE	
TITOLO I – Spese correnti	17.078.200,88
TITOLO II – Spese in conto capitale	38.233,36
TITOLO IV – Partite di giro	11.525.182,27
TOTALE	28.641.616,51
Risultato finanziario di competenza	3.637.108,98

Lo squilibrio in senso positivo deriva dal confronto tra le entrate previste per l'intero anno 2015, e le uscite impegnate al 7 ottobre 2015, che sono inferiori alla previsione per l'intero anno.

La situazione amministrativa al 31 dicembre 2015 presenta un avanzo di amministrazione pari a euro 9.970.767,26, e comprende, come già indicato, l'avanzo di amministrazione dell'anno precedente non utilizzato.

La situazione viene riassunta nella seguente tabella che pone in evidenza le diverse fonti di formazione dell'avanzo di amministrazione:

AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO

SITUAZIONE AMMINISTRATIVA AL 7.10.2015			
Consistenza della cassa all'inizio dell'esercizio			3.514.543,72
Riscossioni	In c/competenza	29.520.597,40	32.580.764,37
	In c/residui	3.060.166,97	
Pagamenti	In c/competenza	24.238.716,64	28.847.552,11
	In c/residui	4.608.835,47	
Consistenza della cassa alla fine dell'esercizio			7.247.703,27
Residui attivi	Esercizi precedenti	6.142.515,64	7.650.103,36
	esercizio	1.507.587,72	
Residui passivi	Esercizi precedenti	524.169,50	4.927.039,37
	esercizio	4.402.869,87	
Avanzo di amministrazione alla fine dell'esercizio			9.970.767,26
PARTE VINCOLATA			
Trattamento di fine rapporto			5.009.033,62
Quota vincolata per rischi e perdite su crediti			217.105,52
Quota vincolata per rischi da contenziosi			10.807,89
TOTALE PARTE VINCOLATA			5.736.947,03
Quota disponibile dell'avanzo di amministrazione			4.233.820,23

Nella tabella seguente si riporta la composizione della quota vincolata dell'avanzo di amministrazione per l'esercizio finanziario chiuso al 7/10/2015:

QUOTA VINCOLATA AVANZO DI AMMINISTRAZIONE					
tipologia	Situazione al 31/12/2014	Utilizzato in Previsione 2015	Svincolato consuntivo 7/10/2015	Accantonamento quota vincolata al 07/10/2015	Situazione finale 7/10/2015
Fondi incassati da Stato e privati per promozione turismo congressuale ancora da impiegare	351.870,27	351.870,27	0,00	0,00	0,00
Progetto Borghi più belli d'Italia	40.000,00	0,00	40.000,00	0,00	0,00
Iniziative promozionali II semestre 2012	100.000,00	0,00	100.000,00	0,00	0,00
Quota 2014/2015	452.659,70	398.182,80	54.476,90	0,00	0,00

rilascio visti					
Totale quote vincolate per progetti	944.529,97	750.053,07	194.476,90	0,00	0,00
Quota vincolata per rischi e perdite su crediti	650.000,00	0,00	432.894,48	0,00	217.105,52
Quota vincolata per rischi su contenziosi in corso	200.000,00	0,00	189.192,11	310.807,89	10.807,89
Quota vincolata per la formazione e l'aggiornamento del personale	93.384,52	0,00	93.384,52	0,00	0
Residui attivi di dubbia esigibilità	65.099,61	0,00	65.099,61	0,00	0,00
Fondo TFR e similari				5.009.033,62	5.009.033,62
TOTALE	1.953.014,10	750.053,07	975.047,62	5.009.033,62	5.236.947,03

La tabella soprastante parte dalla situazione definita nel consuntivo 2014. Alcuni importi, per un totale di euro 750.053,07, relativi a fondi per la promozione del turismo congressuale e per il supporto al rilascio dei visti turistici, trovano corrispondenza in spese già assunte nel bilancio di previsione 2015 e sono pertanto ora escluse. Una ulteriore quota vincolata per i visti, di euro 54.476,90, viene svincolata a seguito della cancellazione del corrispondente residuo attivo, in conseguenza della chiusura del progetto e dell'avvenuta rendicontazione dell'attività all'amministrazione vigilante. Viene ugualmente svincolata la somma di euro 65.099,61, corrispondente a un residuo di dubbia esigibilità, che è stato cancellato. Vengono svincolati gli importi di euro 100.000 e 40.000 relativi al rimborso da parte dell'amministrazione vigilante per due progetti promozionali, per i quali si è provveduto alla spesa.

Vengono stanziati quote vincolate per rischi su crediti per l'importo di euro 217.105,52 e per rischi derivanti da contenziosi per euro 10.807,89, nonché la quota maturata per TFR e TFS del personale dipendente.

Alla formazione dell' avanzo di amministrazione concorrono vari elementi tra cui, in via principale:

- l'avanzo di amministrazione dell'anno precedente, pari a euro 5.511.715,03, che non è stato impiegato nel corso del 2015;
- Minori spese ed economie realizzate su quasi tutti i capitoli di bilancio, a seguito dell'interruzione al 7 ottobre della gestione finanziaria prevista per l'intero anno. Si

segnala che il 6 ottobre è stato versato a ENIT dall'amministrazione vigilante il quarto rateo del contributo statale, per un importo di euro 4.420.091,50, relativo al periodo 1 ottobre-31 dicembre 2015, ma contabilizzato nell'esercizio 1 gennaio-7 ottobre 2015.

- il riaccertamento dei residui passivi relativi alla gestione ordinaria degli anni antecedenti al 2015 per un importo pari a euro 3.051.227,65.

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il ciclo di gestione della performance

In conformità alle indicazioni contenute nel sistema di misurazione e valutazione della performance, il ciclo di gestione della Performance relativo agli obiettivi assegnati nel 2015 si è composto delle seguenti fasi:

1. adozione il 30 gennaio 2015 del Piano di Prevenzione della Corruzione per il triennio 2015-2017;
2. adozione il 30 gennaio 2015 del Programma per la Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2015-2017;
3. adozione il 2 febbraio 2015 del Piano della Performance per il triennio 2015-2017, contenente gli obiettivi istituzionali e gli obiettivi assegnati ai singoli Uffici per il 2015, integrati con gli obiettivi previsti nel Piano di Prevenzione della Corruzione e nel Programma per la trasparenza e l'Integrità;
4. pubblicazione tempestiva del Piano della Performance, del Piano di Prevenzione della Corruzione e del Programma per la Trasparenza e l'Integrità sul sito istituzionale dell'Agenzia, secondo le previsioni del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità;
5. verifica semestrale al 30 giugno 2015 sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati per il 2015;
6. rendicontazione alla Sede Centrale delle attività realizzate dagli Uffici nel corso del 2015 (processo concluso nel mese di marzo 2015, nei tempi previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance) e relazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati;
7. conclusione del processo di valutazione della performance;
8. redazione della relazione sulla performance, contenente la valutazione sul conseguimento dei risultati in rapporto alla programmazione degli obiettivi e delle risorse;
9. pubblicazione sul sito istituzionale della relazione sulla performance e dei dati relativi alla retribuzione di risultato, secondo le previsioni del Programma per la Trasparenza e l'Integrità;

In particolare, Il processo di elaborazione della relazione sulla performance, sintetizzato ai punti 6-9 si esplica attraverso le seguenti fasi:

FASE		TEMPI	SOGGETTI
Rendicontazione delle attività		entro il 20/01/2015	Direzioni Centrali, Direzioni di Area Estera, Agenzie di Sede Estera, Struttura tecnica permanente
Verifica dei dati		Entro il 15/3/2015	Direzioni Centrali, Direzioni di Area

		Estera , Agenzie di Sede Estera, Struttura tecnica permanente	
Valutazione Performance	della	Entro il 30/6/2015	Direttore Generale, Cda, OIV, Dirigenti, Struttura Tecnica Permanente
Redazione relazione	della	Entro il 30/6/2015	CDA, Struttura tecnica Permanente
Validazione		Entro il 15/9/2015	OIV, Struttura Tecnica Permanente

5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

A seguito del processo di monitoraggio operato sul ciclo di gestione della performance, l'OIV ha formulato proposte di revisione di alcuni aspetti del ciclo di gestione della performance, che sono state integrate nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance adottato, nella forma revisionata, con delibera presidenziale n. 4-2013 del 18 dicembre 2013, ratificata dal consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 4-2014 del 28 gennaio 2014. Il Sistema è pubblicato nell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale all'indirizzo:

<http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/20131218revisionesistemamisureazionevalutazioneperformance.pdf>

Le modifiche hanno riguardato in particolare i seguenti aspetti:

- la rimodulazione di alcuni indicatori di performance, al fine di favorire l'ancoraggio della valutazione a criteri con un più elevato livello di oggettività;
- l'introduzione nello schema di valutazione degli obiettivi, laddove possibile, dei valori storici e/o di benchmark;
- l'integrazione tra i principali documenti del ciclo di gestione della performance: Piano della Performance, Programma per la Trasparenza e l'Integrità, Piano di Prevenzione della Corruzione, Carte degli Standard di qualità dei servizi

ALLEGATI

1. Obiettivi strategici
2. Documenti del ciclo
3. Valutazione individuale
4. Esempio di programmazione delle attività
5. Relazione sull'attività 2015

ALLEGATO 1 RELAZIONE PERFORMANCE 2015 – Allegato 2 ALLA DELIBERA CIVIT 5/2012:

Tabella 2.1 “obiettivi strategici”

Descrizione Obiettivo	Ambito Obiettivo	Risorse Finanziarie	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)	Note
PROMOZIONE Promuovere la destinazione Italia		843.046,78	% incremento n. arrivi e visti	5,00%	Arrivi 2013: 77.175.000 ; arrivi 2015: 81.777. 000Var. : +6%	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne e sulla base della capacità di veicolare le risorse degli stakeholders
COMUNICAZIONE garantire la crescita dell'attenzione nei confronti dell'Agenzia e dell'offerta turistica italiana		48.203,87	Portale; numero iniziative a costo zero; numero azioni di comunicazione/ numero azioni promozionali di rilevanza	+5%; 100%	iniziative a costo zero 2013: 2.207; iniziative a costo zero 2015: 2.626; var. +19%	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne e sulla base della capacità di veicolare le risorse degli stakeholders
TRADE MARKETING Sviluppare forme strategiche di partenariato con soggetti pubblici e privati	...	76.704	sviluppati/numero iniziative; Attività realizzate/attività previste dal progetto	10%; 100%	Rapporto contatti/iniziativa 2015: 43.314 (31.099.803 contatti / 718 iniziative). Rapporto contatti/ iniziative 2015: 17.151 (8.181.109 contatti / 477 iniziative). Target: 45.478 Var. +62%	69 (38; 100)	Obiettivo conseguito con le professionalità interne e sulla base della capacità di veicolare le risorse degli stakeholders
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	SI	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne

SOSTEGNO ALL'OFFERTA Individuazione delle migliori soluzioni di supporto all'offerta		15.447,13	workshop; n. Regioni partecipanti a Fiere; n. operatori partecipanti a Fiere; contatti	10%; 5%; 5%; 5%	3432, target 1552 var. +116%. n. regioni partecipanti a fiere 2013: 88; n. regioni partecipanti a fiere 2015: 61; target 92 var. -34%; n. operatori partecipanti a Fiere 2013:2706; n. operatori partecipanti a Fiere 2015: 2451; target 2814 var. -11%	81 (100%;66%; 86%; 71%)	
CLUB ITALIA Aumentare il numero ed il livello di fidelizzazione degli operatori			numero di iscritti e conferme	10%	numero iscritti 2013: 322 ; numero iscritti 2014: 241. target: 354 Var %: -32%	68,00%	
STRUTTURA INFORMATICA: individuazione di soluzioni informatiche finalizzate ad aumentare e migliorare l'operatività dell'Agenzia		5.000,00	Efficacia delle soluzioni individuate	SI/NO	SI	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne
QUALITÀ DEI SERVIZI Assicurare il miglioramento costante della qualità dei servizi forniti dall'Agenzia agli Stakeholders			indicatori della Carta degli standard di qualità dei servizi/numero dei compiti assegnati nella Carta	100%	100%	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne
CUSTOMER SATISFACTION: grado di soddisfazione degli stakeholders relativamente ai servizi usufruiti.			Livello di soddisfazione degli utenti	+5%	10%	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne

TRASPARENZA: realizzare gli obiettivi del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità			Entro le date previste nel Programma	SI/NO	SI	87	
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: realizzare gli obiettivi del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione			Entro le date previste nel Piano	SI/NO		88	
COMPLIANCE: assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dalla normativa vigente		7.459.913,57	Numero di rilievi negativi accertati	0	SI	100	Obiettivo conseguito con le professionalità interne
Note generali							

ALLEGATO 2 RELAZIONE PERFORMANCE 2015 – ALLEGATO 3 ALLA DELIBERA CIVIT 5/2012:*Tabella 3.1 “documenti del ciclo”*

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	31/12/2010	tempestiva	18/12/2013	http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/20131218revisionesistemamisurazionevalutazioneperformance.pdf
<i>Piano della performance 2015-2017</i>	02/02/2015	tempestiva	02/02/2015	http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/Piano_Performance_2015-2017.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017	30/01/2015	tempestiva	30/01/2015	http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/Programma_Trasparenza_2015-2017.pdf
Piano di Prevenzione della corruzione 2015-2017	30/01/2015	tempestiva	30/01/2015	http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/Piano_Prevenzione_Corruzione_2015-2017.pdf
Standard di qualità dei servizi	10/07/13	tempestiva	10/07/13	http://www.enit.it/images/amministrazionetrasparente/CartaStandardQualitaServizi.pdf

ALLEGATO 3 RELAZIONE PERFORMANCE 2015 – ALLEGATO 4 ALLA DELIBERA CIVIT 5/2012:

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	??/??/2015	NO			X
Dirigenti di II fascia e assimilabili	10	mar-15	NO			X
Non dirigenti	71	mar-15	NO			X

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzazione di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili		65					35
Dirigenti di II fascia e assimilabili		65					35
Non dirigenti				20	20	30	30

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili		1	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	4	6	
Non dirigenti	71		

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		1) grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura; 2) competenze organizzative e capacità direzionali		05/10/2015

Non dirigenti	X		1) raggiungimento degli obiettivi di ente; 2) coefficiente partecipativo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi declinato nelle seguenti sottovoci a)assolvimento del carico di lavoro assegnato; b) grado di flessibilità; c) capacità di problem solving; d) capacità di team working		17/06/2015
---------------	---	--	--	--	------------

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	

PROGRAMMAZIONE ATTIVITÀ anno 2015

UFFICIO

AREA	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	PESO

OBIETTIVO OPERATIVO	
---------------------	--

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

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



RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ

ANNO 2015

SEDE CENTRALE
SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
Premessa: la trasformazione in ente pubblico economico	4
Profilo istituzionale dell'ente pubblico non economico	6
Mission e vision	7
Le risorse	8
I servizi agli stakeholders: il Catalogo dei servizi e il Programma	9
Club Italia	
Gli obiettivi	14
La collaborazione con i soggetti pubblici e privati	15
 L'ATTIVITÀ PROMOZIONALE	 20
1a. Dati significativi	21
1b. I risultati	22
2. Studio e ricerca	30
2A. L'analisi dei Paesi generatori dei flussi turistici	30
2b. Il mercato turistico	32
2c. Analisi della domanda	33

SEDE CENTRALE

3. Supporto al brand Italia	35
3a. Progetti Speciali	35
3b. Azioni di comunicazione e pubblicità	40
3c. Iniziative ad hoc	46
3d. Manifestazioni	52
3e. Rapporti con le Regioni	56
3f. Rapporti con i media	58
4. Supporto alla commercializzazione	61
4a. Rapporti con gli operatori della domanda e con le imprese italiane	61
4b. Seminari di formazione e workshops	63
5. Le iniziative internalizzate	66
 L'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA	 68
1. Le risorse finanziarie	68
2. Le risorse umane	76
3. La struttura aziendale	78
 CONCLUSIONI	 81

INTRODUZIONE

Premessa

La trasformazione in ente pubblico economico

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

A norma dell'art. 16, comma 2 del citato decreto, alla nuova ENIT è stata affidata la missione di promozione del turismo attraverso le seguenti principali linee di azione:

- individuazione, organizzazione, promozione e commercializzazione dei servizi turistici e culturali;
- realizzazione di azioni per favorire la commercializzazione dei prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all'estero;
- sviluppo della piattaforma digitale attraverso il potenziamento del portale Italia.it.

Secondo le indicazioni dell'art. 16, comma 7, nello svolgimento della missione assegnata ENIT persegue obiettivi e utilizza risorse assegnate mediante convenzione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

Nel delineare il processo di trasformazione, l'art. 16, comma 4, ha previsto che, al fine di accelerare il processo di trasformazione, le funzioni dell'Organo di vertice siano affidate a un Commissario Straordinario, al quale, secondo le indicazioni dei commi 5 e 8, è attribuito il compito di adottare in prima lettura lo

SEDE CENTRALE

statuto di ENIT trasformata, predisporre il piano di riorganizzazione del personale, con il fine di rimodulare la rete estera anche mediante la soppressione di sedi, e la dotazione organica del nuovo Ente, nonché individuare le unità di personale in servizio presso ENIT e Promuovitalia S.p.A. da assegnare all'ente trasformato.

In attuazione alle disposizioni di legge citate, con DPCM 16 giugno 2014 Cristiano Radaelli è stato nominato Commissario Straordinario di ENIT, fino all'insediamento degli organi dell'ente trasformato.

Il processo di trasformazione di ENIT in ente pubblico economico, delineato, come indicato, dal D.L. n. 83-2014, si è sostanzializzato nei seguenti atti:

- **Statuto dell'ente pubblico economico**, adottato in terza lettura dal Commissario Straordinario il 18 maggio 2015 e approvato con DPCM 21 maggio 2015, registrato alla Corte dei Conti il 29 maggio 2015.
- **Piano di riorganizzazione** del personale – adozione del nuovo modello organizzativo, con deliberazione commissariale n. 19-2015 del 22 luglio 2015, integrato con la definizione dei livelli organizzativi con deliberazione commissariale n. 25-2015 del 28/09/2015
- **Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 2015**, registrato alla Corte dei Conti il 3 settembre 2015, con il quale la dr.ssa Evelina Christillin è stata nominata Presidente di ENIT; **Decreto del Ministro dei Beni e della Attività Culturali e del Turismo 3 luglio 2015**, con il quale il dr. Antonio nicola Preiti e il dr. Fabio Maria Lazzerini sono stati nominati componenti del Consiglio di amministrazione di ENIT;
- **Insedimento del nuovo Consiglio di Amministrazione** di ENIT ente pubblico economico in data 8 ottobre 2015 e contemporanea cessazione dell'incarico del Commissario Straordinario.

L'Organo di vertice, nel processo di attuazione della trasformazione organizzativa di ENIT e in riforma della riorganizzazione adottata dal Commissario Straordinario, ha presentato una prima proposta di nuovo

SEDE CENTRALE

organigramma nella seduta del 29 ottobre, revisionata tramite il delineamento di una seconda proposta nella seduta del 22 dicembre. In attesa del completamento della fase riorganizzativa, gli incarichi dirigenziali e, conseguentemente, la struttura dell'ente sono stati prorogati al 31 dicembre 2015.

La presente Relazione illustra l'attività svolta dall'Ente nella forma e nella struttura organizzativa dell'ente pubblico non economico durante l'esercizio 2015.

Profilo istituzionale dell'ente pubblico non economico

Istituito nel 1919, con il Regio Decreto Legge 12 ottobre 1919, n. 2099, quale Ente Nazionale per l'Incremento delle Industrie Turistiche, ENIT ha assunto la denominazione di Ente Nazionale Italiano per il Turismo e il compito di promuovere e incrementare i flussi turistici dall'estero verso l'Italia con il Decreto del Presidente della Repubblica 27 agosto 1960, n. 1041.

Nel 2005 il Decreto Legge 14 marzo 2005, n. 35, convertito in Legge 14 maggio 2005, n. 80, ha previsto, all'art. 12, comma 2, la trasformazione dell'Ente in Agenzia Nazionale del Turismo, alla quale viene assegnata la funzione di **promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e favorirne la commercializzazione.**

Il successivo DPR 6 aprile 2006, n. 207, ha disciplinato l'attività e l'organizzazione della nuova Agenzia, mediante l'attribuzione delle seguenti funzioni istituzionali:

- **promozione all'estero dell'immagine turistica unitaria italiana**, delle varie tipologie dell'offerta turistica nazionale e delle **risorse turistiche delle Regioni**;

SEDE CENTRALE

- realizzazione di **strategie promozionali** a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di sostegno alla **commercializzazione** dei prodotti turistici italiani, in collegamento con le produzioni di qualità degli altri settori economici e produttivi;
- svolgimento di **attività di consulenza, assistenza e collaborazione** in favore di soggetti pubblici e privati per promuovere e sviluppare processi di armonizzazione dei servizi di accoglienza e di informazione ai turisti e anche, con corrispettivo, per realizzare attività promozionali e pubblicitarie, di comunicazione e pubbliche relazioni;
- attuazione di forme di **collaborazione** con gli uffici della rete diplomatico-consolare del Ministero degli Affari Esteri e con le altre sedi di rappresentanza italiana all'estero.

Mission e Vision

La **promozione** in forma unitaria dell'Italia turistica e il **supporto alla commercializzazione** dei prodotti turistici costituiscono i due cardini dell'attività dell'Agenzia, la cui fisionomia, in coerenza con le innovazioni normative del biennio 2005-2006, è stata ridisegnata dal **Regolamento di Organizzazione**, approvato con Decreto del Ministro del Turismo del 21 gennaio 2010, di concerto con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e con il Ministro per l'Economia e le Finanze, e in vigore alla data del 31 dicembre 2015.

Il riassetto organizzativo prodotto dai citati provvedimenti, motivato dall'opportunità di valorizzare le competenze e le professionalità interne in grado di perfezionare e potenziare l'azione promozionale e accogliere le nuove sfide del mercato turistico, ha inteso esaltare **il ruolo di intermediazione dell'Agenzia tra la domanda e l'offerta** e la **funzione di raccordo** con le politiche degli Enti territoriali e, in particolare, delle Regioni.

SEDE CENTRALE

Nel potenziare l'attività di promozione e supporto alla commercializzazione per linee di prodotto, l'Agenzia opera all'interno della rete costituita da *stakeholders* pubblici e privati, rappresentati soprattutto da Regioni, Enti locali e operatori turistici, a beneficio dei quali sviluppa e realizza **servizi e attività generati in house**, facendo leva sulle professionalità interne e senza, quindi, ricorrere all'apporto di società esterne specializzate.

Come indicato analiticamente nel corso della presente relazione, grazie all'**internalizzazione delle attività promozionali** negli Uffici ENIT all'estero l'Agenzia conferma la capacità di organizzare e realizzare, senza ulteriori oneri, un'ampia tipologia di iniziative e di offrire agli stakeholder una serie di servizi qualificati volti a supportare la commercializzazione dei prodotti turistici italiani.

Al fine di integrare la trasformazione in soggetto erogatore di servizi sul mercato e garantire la massima efficacia operativa alle linee progettuali adottate, è stata predisposta nel 2013 la carta degli standard di qualità dei servizi forniti agli stakeholders.

Il documento, adottato dall'Organo di vertice con deliberazione n. 26-2013 del 10 luglio 2013 e pubblicato nell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, consente di definire gli strumenti per perfezionare la valutazione delle prestazioni in favore dei beneficiari e per migliorare la performance operativa della struttura.

Le risorse

Le fonti del finanziamento per le attività dell'Agenzia sono rappresentate in massima parte dal contributo dello Stato e, in misura secondaria, dai trasferimenti delle Regioni e da altri Enti pubblici per la compartecipazione ad attività promozionali, nonché dalle entrate derivanti dalla prestazione di servizi a favore di soggetti pubblici e privati, come indicato analiticamente nella sezione

SEDE CENTRALE

della presente relazione dedicata all'aspetto amministrativo, in cui è presentata anche la ripartizione percentuale delle fonti di entrata.

La Legge di stabilità 2015 e le successive disposizioni dell'Amministrazione vigilante hanno determinato l'entità del contributo statale nella misura di euro 17.680.366, a conferma del decremento, nel periodo 2007-2015 pari a – 63,83%.

Nel quadro di questa limitata disponibilità finanziaria, che caratterizza il recente periodo, l'Agenzia ha proseguito **l'azione programmatica di razionalizzazione dei costi**, come viene analiticamente dettagliato nella sezione della relazione dedicata al bilancio, e ha **modulato le linee strategiche**, al fine di continuare ad assicurare l'adempimento delle funzioni istituzionalmente assegnate e lo standard qualitativo dell'azione promozionale sui principali mercati.

I servizi agli stakeholders: il Catalogo dei servizi e il Programma Club Italia

Il **Catalogo dei servizi** dell'ENIT, entrato in vigore nel 2011, contiene la regolamentazione e la classificazione delle attività che l'Agenzia svolge su richiesta degli stakeholder.

Il documento trae origine dalla profonda revisione della Carta dei servizi, deliberata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente nel 2004 per corrispondere all'invito rivolto dal Ministero delle Attività Produttive a incrementare forme autonome di entrata, anche attraverso l'erogazione di servizi specifici dietro corrispettivo, che consentano l'espansione delle prestazioni istituzionali.

La quantificazione del corrispettivo per i servizi forniti, garantiti dalle competenze professionali interne dell'Agenzia, è finalizzata ad assicurare la

SEDE CENTRALE

copertura dei costi generali sopportati dall'Ente nello svolgimento delle attività di assistenza ai soggetti turistici pubblici e privati.

Con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 34-2012 del 17 ottobre 2012 si è provveduto a riformulare la tipologia e la modalità dei servizi offerti agli stakeholders, secondo la seguente ripartizione:

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

Al fine di assicurare un più incisivo coinvolgimento delle Regioni nell'azione promozionale condotta dall'Agenzia, il nuovo catalogo prevede che le **Regioni** medesime, a decorrere dal 1 dicembre 2012, **siano esentate dai contributi previsti**, rimanendo a loro carico unicamente le eventuali spese vive connesse alla realizzazione delle attività.

Nel 2015 i servizi forniti all'utenza hanno prodotto un introito di euro 313.615,33, iva esclusa, **con un incremento del 121 % rispetto all'importo di euro 141.637,96 incassato nel 2014**. Le tabelle seguenti illustrano la ripartizione per area e per tipologia dell'importo per il 2015:

RIEPILOGO CATALOGO DEI SERVIZI 2015 PER AREA	
AREA - Settore	importo

SEDE CENTRALE

AREA Asia continentale	€ 12.827,67
AREA Oceania	-
AREA Sud America	€ 166,67
AREA Nord America	€ 174.535,64
AREA Estremo e Medio Oriente	€ 4.625,00
AREA Ex Urss Scandinava e Baltica	€ 1.595,00
AREA Francese-Iberica	€ 1.431,66
AREA Britannica	€ 3.391,67
AREA Tedesca Benelux Europa centrale	€ 112.042,02
Direzione Centrale- PSCCP	€ 3.000
Totale iva esclusa	€ 313.615,33
Totale iva inclusa	€ 382.610,70

RIEPILOGO CATALOGO DEI SERVIZI 2015 PER TIPOLOGIA

tipologia	Quantità	importo
Utilizzo sale ENIT	4	€ 2.671,10
Assistenza gestione inviti	-	-
Borse commerciali in Italia	3	€ 2.000
Educational Tour	11	€ 6.150
Conferenze Stampa	7	€ 9.400
Varie (servizi in fiera)	2	€ 4.700
Diffusione materiale promozionale	1	€ 1.190
Workshop/Eventi (inclusi eventi EXPO)	7	€ 274.654,23
Assistenza incontri b2b	17	€ 12.850
Totale servizi	52	
Totale iva esclusa		€ 313.615,33
Totale iva inclusa		€ 382.610,70

SEDE CENTRALE

2015			
Evento/Tipo Cliente	Enti pubblici	EXO 2015	Totale complessivo
Utilizzo sale ENIT	€ 500,00		€ 450,00 € 950,00
Borse commerciali in Italia	€ 2.000		€ 1.800 € 2.000
Educational Tour	€ 4.750		€ 1.400 € 6.150
Conferenze Stampa	€ 4.000		€ 5.400 € 9.400
Varie (servizi in fiera)	€ 3.721,09		€ 2.700 € 6.421,09
Diffusione materiale promozionale			€ 1.190 € 1.190
Workshop/Eventi	€ 3.000	€ 271.654,24	€ 274.654,24
Assistenza incontri b2b			€ 12.850,00 € 12.850,00
Totale complessivo	€ 17.971,09	€ 271.654,24	€ 23.990,00 313.615,33

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

- analisi e ricerche
- manifestazioni
- organizzazione di eventi, educational tours, incontri B2B

SEDE CENTRALE

- distribuzione dell'informazione
- utilizzo strutture
- traduzioni

Dal 1 gennaio 2013 è in vigore anche la **nuova regolamentazione del Club Italia**, con l'obiettivo di esaltare l'eccellenza e la professionalità degli operatori aderenti, attraverso lo sviluppo di forme di personalizzazione dei servizi forniti.

La formula, profondamente revisionata, prevede, infatti, due differenti livelli di servizio, modulati in base alla tipologia scelta, e la fornitura di un'assistenza personalizzata che include:

- la disponibilità di un numero verde dedicato e delle banche dati dei tour operators;
- agevolazioni per la partecipazione alle borse in Italia
- quote speciali per la partecipazione ai workshops e alle fiere previste nel Piano esecutivo dell'Agenzia e per i servizi richiesti in base al Catalogo.

Nella tabella successiva si riportano i dati relativi all'attività del Programma Club Italia nel 2015:

tipologia	importo	unità
Iscrizione Plus	€ 21.000	21
Iscrizione standard	€ 110.000	220
Totale	€ 131.000	241

La seguente tabella sintetizza gli eventi fieristici e le iniziative di supporto alla commercializzazione di cui ENIT ha curato l'organizzazione della partecipazione degli stakeholders, nonché le iniziative promozionali realizzate in sinergia con soggetti pubblici e privati nel corso del 2015, di cui si fornisce il resoconto sintetico nel corso della presente relazione:

SEDE CENTRALE

tipologia	2014	2015	Var. %
Fiere	43	36	-16%
Borse in Italia	15	10	-33%
Workshop all'estero	108	83	-23%
Iniziative promozionali in sinergia con soggetti pubblici e privati	516	440	-15%

Gli obiettivi

Gli obiettivi strategici e operativi per il 2015, indicati nel Piano della Performance per il triennio 2015-2017, perseguono il fine di potenziare la capacità propulsiva dell'Agenzia nei confronti del mercato turistico, volta a garantire una più intensa partecipazione di Regioni e Operatori alla realizzazione degli interventi promozionali.

Per il raggiungimento di questo obiettivo l'Agenzia, valorizzando la propria vocazione professionale a funzione guida all'interno del sistema turistico anche grazie alla capacità di internalizzare le attività di promozione a favore della destinazione Italia, ha confermato la politica innovativa di promocommercializzazione tesa a favorire la partecipazione integrata di Regioni ed operatori privati all'azione a supporto della destinazione Italia.

In questo ambito e nel contesto di un quadro finanziario non corrispondente alle reali esigenze promozionali, il Piano Esecutivo 2015 ha delineato il complesso degli interventi sui mercati internazionali nel quadro dei seguenti principali obiettivi:

SEDE CENTRALE

- ampliamento dell'offerta mediante l'immissione sul mercato di nuove destinazioni e l'incremento della segmentazione dell'offerta stessa, al fine di aumentare i flussi dei turisti di prima generazione e dei repeaters;
- approfondimento dell'innovazione di prodotto;
- destagionalizzazione dei flussi;
- incremento qualitativo dell'azione promozionale mediante il ricorso agli strumenti tradizionali, quali fiere e workshop, e alle nuove tecnologie.

La Collaborazione con i soggetti pubblici e privati

La collaborazione tra ENIT e il Ministero degli Affari Esteri volta a velocizzare le procedure di rilascio dei visti turistici e a favorire i positivi esiti dell'azione promozionale dell'Agenzia, avviata nel 2003, si è conclusa il 31 dicembre 2014.

ENIT ha trasmesso all'Amministrazione vigilante la relazione dell'attività per il biennio 2013-2014, sulla base dei dati illustrati nella Relazione dell'attività 2014, e la rendicontazione dell'attività.

A partire dal 2012 l'Agenzia ha consolidato il dialogo istituzionale con i principali soggetti pubblici operanti nell'ambito dell'internazionalizzazione, che perseguono il comune fine di favorire il posizionamento del Sistema Paese.

In questo ambito la Convenzione siglata il 9 novembre 2012 tra il Ministero degli Affari Esteri, la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport e l'ENIT definisce le modalità con le quali

SEDE CENTRALE

l'Agenzia opera all'estero nell'ambito delle rappresentanze diplomatico-consolari all'estero.

L'accordo persegue il fine di assicurare il miglior livello di coordinamento tra le Amministrazioni per incrementare la qualità e l'efficacia dell'azione organica a beneficio del Sistema Paese.

Conformemente allo spirito dell'accordo sono state attivate tra 2013 e 2014 sinergie con le rappresentanze diplomatico consolari italiane per l'ospitalità degli Uffici ENIT presso i locali del MAE:

Ufficio ENIT	collocato presso
Direzione di Tokyo	Ambasciata
Direzione di New York	Istituto Italiano di Cultura
Direzione di San Paolo	Consolato Generale
Agenzia di Bruxelles	Ambasciata
Agenzia di Stoccolma	Istituto Italiano di Cultura
Antenna di Seoul	Ambasciata

È in corso la verifica con il Ministero degli Affari Esteri per l'integrazione delle altre sedi estere dell'Agenzia presso le Rappresentanze diplomatico-consolari italiane.

Relativamente alle sinergie operative si segnala che, a seguito della Convenzione in atto con ICE, è ospitato presso le sedi locali dell'Istituto l'Ufficio ENIT di Mosca; gli uffici delle Agenzie di Sydney e Chicago sono invece attivi presso le locali Camere di Commercio Italiane.

Anche l'attività nel 2015 delle Antenne di Dubai, Lisbona e Varsavia è stata assicurata sulla base delle convenzioni stipulate con le Camere di Commercio.

SEDE CENTRALE

L'Agenzia ha confermato un intenso piano di collaborazione con i principali attori del mercato turistico pubblico e privato per favorire l'azione promozionale congiunta a supporto del brand Italia.

Il 4 marzo 2015 **ENIT e Convention Bureau** Italia hanno siglato un protocollo di intesa finalizzato a instaurare la collaborazione tra i due soggetti per lo sviluppo e il coordinamento del turismo congressuale e la promozione dei relativi eventi, attraverso la stipula di specifici accordi in occasione dell'organizzazione di fiere di rilevanza internazionale e di importanti azioni di comunicazione.

Il 16 aprile 2015 è stato siglato un accordo di collaborazione tra **l'Agenzia per l'Italia Digitale, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo – Direzione Generale turismo ed ENIT**, che tra l'altro prevede l'affidamento dell'hosting del dominio di Italia.it ad AGID e un piano di implementazione dei contenuti e dei servizi on line del portale Italia.it.

Con successivi provvedimenti direttoriali sono stati nominati i rappresentanti ENIT nei gruppi di lavoro previsti dalla Convenzione.

Per quanto riguarda l'azione promozionale, si è dato corso, anche nel 2015, agli accordi siglati l'anno precedente con i seguenti partner per lo sviluppo di iniziative promozionali coordinate:

- EXPO 2015
- NTV - Nuovo Trasporto Viaggiatori
- TRENITALIA

La collaborazione con l'imprenditoria privata, selezionata in base al posizionamento sul mercato, al prestigio del brand e alla qualità del progetto, svolge un ruolo importante nell'ampliamento dell'estensione e dell'incisività dell'azione promozionale a supporto della destinazione Italia.

SEDE CENTRALE

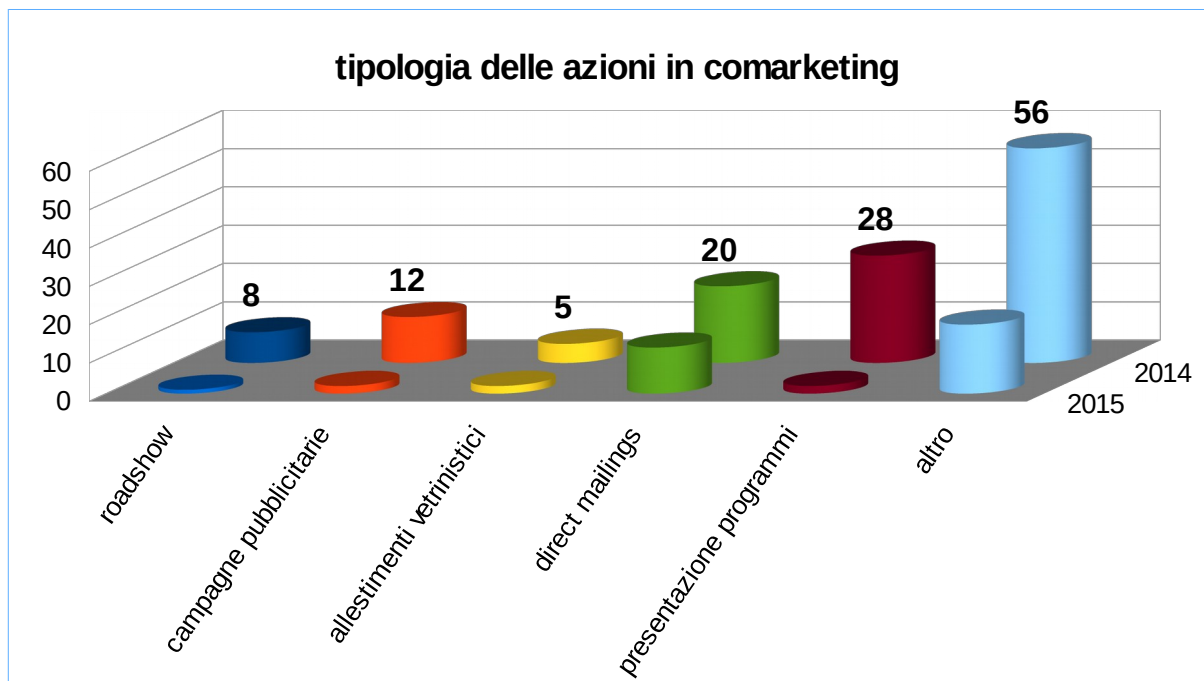
Nel corso del 2015 sono state realizzate 37 azioni in sinergia con 23 soggetti e operatori del mercato turistico e del *Made in Italy*, appartenenti a diverse categorie, di cui lo schema seguente fornisce una rappresentazione esemplificativa:

COMPAGNIE AEREE	OPERATORI	IMPRESE
Aeroporto di Dusseldorf	Amadeus	Segafredo
Alitalia	FTI Touristik	
Costa Crociere	Odigeo	

Gli accordi di *comarketing* hanno consentito complessivamente la realizzazione dei seguenti risultati in termini di output:

n. azioni 2015	costo	contatti	costo/contatto
37	€ 48.935	5.690.165	€ 0,01
n. azioni 2014	costo	contatti	costo/contatto
143	€ 174.822,06	19.232.658	€ 0,009
n. azioni 2013	costo	contatti	costo/contatto
210	€ 544.684,96	26.190.477	€ 0,02
Var. % 2015/2013	Var. % 2015/2013	Var. % 2015/2013	Var. % 2015/2013
-82%	-91%	-78%	-100%

SEDE CENTRALE



L'attività promozionale

L'azione promozionale dell'Agenzia afferisce a tre macroaree, al loro interno distinte in specifiche linee di azione e attività:

STUDIO E RICERCA	➤ I Paesi generatori di <i>outgoing</i> ➤ Il mercato turistico ➤ I rappresentanti della domanda
SUPPORTO AL <i>BRAND</i> ITALIA	➤ Progetti speciali ➤ Azioni di comunicazione e pubblicità ➤ Iniziative <i>ad hoc</i> ➤ Manifestazioni ➤ Rapporti con le Regioni ➤ Rapporti con i media
SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE	➤ Rapporto con gli operatori stranieri e le imprese italiane ➤ <i>Workshops</i> e azioni di formazione per agenti di viaggio

SEDE CENTRALE

1a. Dati significativi

Nella tabella sottostante sono sintetizzati, in via preliminare, i principali risultati conseguiti dall'azione promozionale condotta dall'Agenzia nel 2015 mediante le iniziative attuate dalle sedi estere sui mercati di competenza, che sono presentate analiticamente, per tipologia di attività, nel seguito della presente relazione.

Iniziative rivolte al pubblico	2014	2015	Var. %
Contatti con il pubblico delle iniziative promozionali	9.503.178	2.503.038	-74%
Contatti con il pubblico delle manifestazioni	813.020	501.696	-38%
Contatti con il pubblico delle campagne pubblicitarie (esclusa la Campagna "Made in Italy")	24.836.019	6.190.440	-75%
Contatti <i>Direct Mailings</i>	2.987.659	2.159.966	-28%
Totale contatti realizzati	38.139.876	11.355.140	-70%

Iniziative rivolte al trade	2014	2015	Var. %
Operatori stranieri partecipanti alle manifestazioni all'estero	272.735	290.822	+7%
Operatori stranieri partecipanti a seminari e <i>workshops</i>	22.117	7.452	-66%
Operatori partecipanti a Borse in Italia	789	699	-11%

Iniziative rivolte alle Regioni e altri soggetti pubblici	2014	2015	Var. %
Conferenze stampa organizzate per presentare l'offerta regionale e locale	88	55	-38%
Iniziative promozionali realizzate a beneficio delle Regioni e di altri soggetti pubblici	193	159	-18%
Partecipazione delle Regioni alle manifestazioni	88	61	-31%

SEDE CENTRALE
1b. I risultati

Si riportano di seguito i risultati conseguiti in termini di incoming e spesa turistica nel 2015:

1. Dati complessivi

		2014	2015	Variazione %
Flussi turistici incoming	Arrivi (in migliaia)	78.164	81.777	+4,6%
	Presenze (in migliaia)	326.412	333.451	+2,2%
Spesa turistica	(in milioni)	34.240	35.765	+4,5%

Fonte: Banca d'Italia

2. Dati relativi ai Paesi in cui ENIT è operativa

Tabella 1 – ARRIVI (in migliaia)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale arrivi 2014	Quota % su totale arrivi 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	43.980	46.354	5,40%	60,04%	59,85%	-0,19%
GERMANIA	10.707	11.480	7,22%	14,62%	14,82%	0,21%
BELGIO	1.385	1.214	-12,35%	1,89%	1,57%	-0,32%
OLANDA	2.137	2.017	-5,62%	2,92%	2,60%	-0,31%
LUSSEMBURGO	206	146	-29,13%	0,28%	0,19%	-0,09%
AUSTRIA	6.633	7.082	6,77%	9,05%	9,14%	0,09%
SVIZZERA	13.522	14.037	3,81%	18,46%	18,12%	-0,34%
POLONIA	1.520	1.618	6,45%	2,08%	2,09%	0,01%
REP. Ceca	944	1037	9,85%	1,29%	1,34%	0,05%

SEDE CENTRALE

UNGHERIA	634	679	7,10%	0,87%	0,88%	0,01%
CROAZIA	1.182	1.387	17,34%	1,61%	1,79%	0,18%
SLOVENIA	3.977	4.512	13,45%	5,43%	5,83%	0,40%
ROMANIA	1.133	1.145	1,06%	1,55%	1,48%	-0,07%
Area francese-iberica	13.797	14.403	4,39%	18,83%	18,60%	-0,24%
FRANCIA	11.279	11655	3,33%	15,40%	15,05%	-0,35%
SPAGNA	2.215	2.302	3,93%	3,02%	2,97%	-0,05%
PORTOGALLO	303	446	47,19%	0,41%	0,58%	0,16
Area britannica	4.280	4.828	12,80%	5,84%	6,23%	0,39%
REGNO UNITO	3.983	4.474	12,33%	5,44%	5,78%	0,34%
IRLANDA	297	354	19,19	0,41%	0,46%	0,05%
Area ex URSS, scandinava e baltica	2.756	2.554	-7,33%	3,76%	3,30%	-0,46%
RUSSIA	1.138	843	-25,92%	1,55%	1,09%	-0,47%
SVEZIA	489	543	11,04%	0,67%	0,70%	0,03%
DANIMARCA	591	647	9,48%	0,81%	0,84%	0,03%
FINLANDIA	246	236	-4,07%	0,34%	0,30%	-0,03%
NORVEGIA	292	285	-2,4%	0,40%	0,37%	-0,03%
Area Asia continentale						
CINA	311	273	-12,22%	0,42%	0,35%	-0,07%

SEDE CENTRALE

Area Estremo Oriente - Oceania	2.513	2.940	16,99%	3,43%	3,80%	0,37%
GIAPPONE	433	454	4,85%	0,59%	0,59%	0,00%
INDIA	215	260	20,93%	0,29%	0,34%	0,04%
ASIA - ALTRI	996	1.197	20,18%	1,36%	1,55%	0,19%
AUSTRALIA	786	945	20,23%	1,07%	1,22%	0,15%
OCEANIA	83	84	1,20%	0,11%	0,11%	0,00%
Area America del nord	4.347	4.751	9,29%	5,93%	6,13%	0,20%
USA	3.430	3.732	8,80%	4,68%	4,82%	0,14%
CANADA	783	871	11,24%	1,07%	1,12%	0,06%
MESSICO	134	148	10,45%	0,18%	0,19%	0,01%
Area America del Sud	1.269	1.346	6,07%	1,73%	1,74%	0,01%
BRASILE	543	607	11,79%	0,74%	0,78%	0,04%
ARGENTINA	305	350	14,75%	0,42%	0,45%	0,04%
AMERICA - ALTRI	421	389	-7,60%	0,57%	0,50%	-0,07%
TOTALE	73.253	77.449	5,73%			

Fonte: Banca d'Italia

SEDE CENTRALE

Tabella 2 – PRESENZE (in migliaia)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale presenze 2014	Quota % su totale presenze 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	130.393	133.885	2,68%	43,34%	43,19%	-0,15%
GERMANIA	58.103	62.426	7,44%	19,31%	20,14%	0,93%
BELGIO	6.656	6.279	-5,66%	2,21%	2,03%	-0,19%
OLANDA	13.469	11.798	-12,41%	4,48%	3,81%	-0,67%
LUSSEMBURGO	1.205	798	-33,78%	0,40%	0,26%	-0,14%
AUSTRIA	15.568	14.979	-3,78%	5,17%	4,83%	-0,34%
SVIZZERA	15.059	15.487	2,84%	5,01%	5,00%	-0,01%
POLONIA	8.308	8.470	1,95%	2,76%	2,73%	-0,03%
REP. CECA	4.775	5.252	9,99%	1,59%	1,69%	0,11%
UNGHERIA	2.150	2.109	-1,91%	0,71%	0,68%	-0,03%
CROAZIA	961	790	-17,79%	0,32%	0,25%	-0,06%
SLOVENIA	294	389	32,31%	0,10%	0,13%	0,03%
ROMANIA	3.845	5.108	32,85%	1,28%	1,65%	0,37%
Area francese-iberica	48.186	52.175	8,28%	16,02%	16,83%	0,82%
FRANCIA	31.170	35.257	13,11%	10,36%	11,37%	1,01%
SPAGNA	15.225	14.503	-4,74%	5,06%	4,68%	-0,38%
PORTOGALLO	1.791	2.415	34,84%	0,60%	0,78%	0,18%

SEDE CENTRALE

Area britannica	27.215	29.116	6,99%	9,05%	9,39%	0,35%
REGNO UNITO	25.166	26.675	6,00%	8,36%	8,61%	0,24%
IRLANDA	2.049	2.441	19,13%	0,68%	0,79	0,11%
Area ex URSS, scandinava e baltica	18.231	16.270	-10,76%	6,06%	5,25%	-0,81%
RUSSIA	8.434	5.997	-28,89	2,80	1,93	-0,87
SVEZIA	2.855	2.849	-0,21%	0,95%	0,92%	-0,03%
DANIMARCA	3637	4.094	12,57%	1,21%	1,32%	0,11%
FINLANDIA	1326	1.221	-7,92%	0,44%	0,39%	-0,05%
NORVEGIA	1979	2.109	6,57%	0,66%	0,68%	0,02%
Area Asia continentale						
CINA	5.151	3.624	-29,64%	1,71%	1,17%	-0,54%
Area Estremo Oriente - Oceania	21.561	23.796	10,37%	7,17%	7,68%	0,51%
GIAPPONE	3.682	4.573	24,20%	1,22%	1,48%	0,25%
INDIA	2.426	2.377	-2,02%	0,81%	0,77%	-0,04%
ASIA - ALTRI	7.365	8.604	16,82%	2,45%	2,78%	0,33%
AUSTRALIA	7.033	7.490	6,50%	2,34%	2,42%	0,08%
OCEANIA	1.055	752	-28,72%	0,35%	0,24%	-0,11%
Area America del nord	38.717	39.080	0,94%	12,87%	12,61%	-0,26%
USA	29.725	29.891	0,56%	9,88%	9,64%	-0,24%

SEDE CENTRALE

CANADA	7.669	7.783	1,49%	2,55%	2,51%	-0,04%
MESSICO	1.323	1.406	6,27%	0,44%	0,45%	0,01%
Area America del Sud	11.405	12.028	5,46%	3,79%	3,88%	0,09%
BRASILE	4.910	4.826	-1,71%	1,63%	1,56%	-0,08%
ARGENTINA	3.004	3.466	15,38%	1,00%	1,12%	0,12%
AMERICA - ALTRI	3.491	3.736	7,02%	1,16%	1,21%	0,04%
TOTALE	300.859	309.974	3,03%			

Fonte: Banca d'Italia

TABELLA 3 – SPESA TURISTICA (in milioni)

AREA/Paese	2014	2015	Var. % 2015-2014	Quota % su totale 2014	Quota % su spesa 2015	Differenza quota
Area tedesca – Europa centro-orientale	12.775	13.125	2,74%	39,53%	38,74%	-0,79%
GERMANIA	5.130	5.484	6,90%	15,87%	16,19%	0,31%
BELGIO	738	616	-16,53%	2,28%	1,82%	-0,47%
OLANDA	1.173	1.039	-11,42%	3,63%	3,07%	-0,56%
LUSSEMBURGO	108	72	-33,33%	0,33%	0,21%	-0,12%
AUSTRIA	1.552	1.523	-1,87%	4,80%	4,50%	-0,31%
SVIZZERA	2.282	2.364	3,59%	7,06%	6,98%	-0,08%

SEDE CENTRALE

POLONIA	624	652	4,49%	1,93%	1,92%	-0,01%
REP. CECA	406	490	20,69%	1,26%	1,45%	0,19%
UNGHERIA	182	174	-4,40%	0,56%	0,51%	-0,05%
CROAZIA	147	156	6,12%	0,45%	0,46%	0,01%
SLOVENIA	139	199	43,17%	0,43%	0,59%	0,16%
ROMANIA	294	356	21,09%	0,91%	1,05%	0,14%
Area francese-iberica	4.513	4.897	8,51%	13,96%	14,45%	0,49%
FRANCIA	3.217	3.546	10,23%	9,95%	10,47%	0,51%
SPAGNA	1.139	1.145	0,53%	3,52%	3,38%	-0,14%
PORTOGALLO	157	206	31,21%	0,49%	0,61%	0,12%
Area britannica	2.787	3.183	14,21%	8,62%	9,40%	0,77%
REGNO UNITO	2.590	2.942	13,59%	8,01%	8,68%	0,67%
IRLANDA	197	241	22,34%	0,61%	0,71%	0,10%
Area ex URSS, scandinava e baltica	2.424	1.990	-17,90%	7,50%	5,87%	-1,63
RUSSIA	1.363	881	-35,36%	4,22%	2,60%	-1,62%
SVEZIA	315	332	5,40%	0,97%	0,98%	0,01%
DANIMARCA	356	399	12,08%	1,10%	1,18%	0,08%
FINLANDIA	160	148	-7,50%	0,50%	0,44%	-0,06%
NORVEGIA	230	230	0,00%	0,71%	0,68%	-0,03%

SEDE CENTRALE

Area Asia continentale						
CINA	468	367	-21,58%	1,45%	1,08%	-0,36%
Area Estremo Oriente - Oceania	2.913	3.404	16,86%	9,01%	10,05%	1,03%
GIAPPONE	730	773	5,89%	2,26%	2,28%	0,02%
INDIA	240	261	8,75%	0,74%	0,77%	0,03%
ASIA - ALTRI	910	1.168	28,35%	2,82%	3,45%	0,63%
AUSTRALIA	942	1.105	17,30%	2,91%	3,26%	0,35%
OCEANIA	91	97	6,59%	0,28%	0,29%	0,00%
Area America del nord	5.163	5.522	6,95%	15,98%	16,30%	0,32%
USA	4.058	4.350	7,20%	12,56%	12,84%	0,28%
CANADA	958	997	4,07%	2,96%	2,94%	-0,02%
MESSICO	147	175	19,05%	0,45%	0,52%	0,06%
Area America del Sud	1.275	1.390	9,02%	3,95%	4,10%	0,16%
BRASILE	629	669	6,36%	1,95%	1,97%	0,03%
ARGENTINA	304	393	29,28%	0,94%	1,16%	0,22%
AMERICA - ALTRI	342	328	-4,09%	1,06%	0,97%	-0,09%
TOTALE	32.318	33.878	4,83			

2. Studio e ricerca

L'attività di studio e indagine volta a delineare le caratteristiche sincroniche e diacroniche del mercato turistico sullo scenario nazionale e internazionale costituisce uno dei cardini della strategia promozionale dell'Agenzia.

L'azione di intelligence assolve, infatti, la duplice funzione di fornire dati e informazioni propedeutici al delineamento di linee di intervento coerenti con le richieste e le esigenze di un mercato in continua e rapida trasformazione e di consentire ex post la verifica di efficacia delle strategie attuate.

In questa prospettiva sono sottoposti a studio e analisi i Paesi generatori dei flussi turistici, le politiche e le proposte degli operatori della domanda, le principali caratteristiche del mercato turistico, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- ✓ **Analisi macroeconomica e valutaria del mercato turistico**
 - ✓ **Geografia economica e sociale dei Paesi di origine dei flussi turistici**
 - ✓ **Tipologia della domanda, scelte dei viaggiatori, periodi di permanenza all'estero, quantità della spesa**
 - ✓ **Politiche della concorrenza**
-

2A. L'ANALISI DEI PAESI GENERATORI DEI FLUSSI TURISTICI

La conoscenza dei Paesi generatori di *outgoing* relativamente ai parametri e alle tendenze dell'economia, della composizione della popolazione e dei

SEDE CENTRALE

comportamenti turistici costituisce il fondamento necessario per valutare e incrementare l'efficacia della promozione a sostegno della destinazione Italia.

Adempiono questa importante funzione i cosiddetti **Focus Paese**, previsti dalla Convenzione MAE-MAP-ENIT del 7 luglio 2004 e valorizzati dal Protocollo d'Intesa siglato il 14 gennaio 2009 dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo e il Ministero degli Affari Esteri, nel quadro della collaborazione a beneficio del posizionamento del Sistema Paese sullo scenario internazionale.

Prodotti dall'azione congiunta di ENIT e delle Rappresentanze diplomatiche italiane all'estero, si distinguono in Rapporti Congiunti, relativi ai Paesi di diretta competenza dell'Agenzia, e Proposte Paese, inerenti alle aree in cui ENIT non è direttamente operativa: nel corso del 2015 sono stati elaborati 45 **Rapporti Congiunti** e 49 **Proposte Paese**, che sono disponibili sul sito all'indirizzo <http://www.enit.it/it/studi/focus-paese.html>.

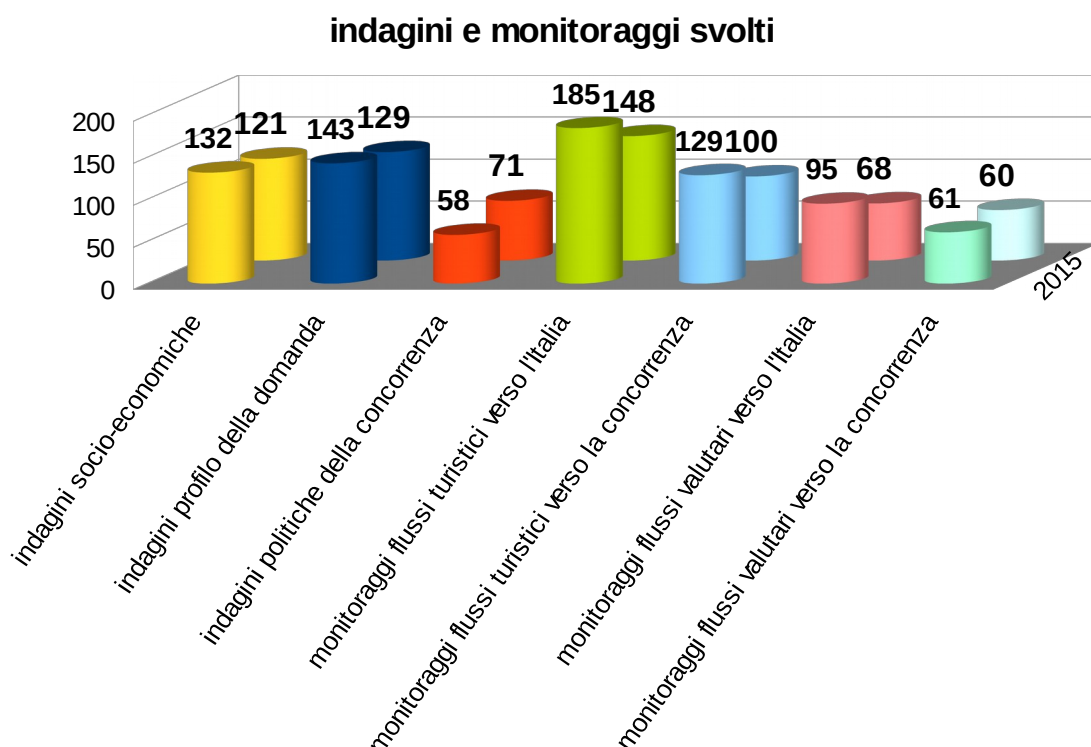
In questi documenti di studio l'indagine socio-economica si relaziona con la progettazione del marketing turistico, secondo la struttura delle parti componenti:

✓ Analisi del quadro socio-economico
➤ Principali indicatori economici
➤ Principali indicatori sociali e demografici
✓ Analisi del mercato turistico
➤ Analisi del turismo outgoing
➤ Composizione target
➤ Analisi SWOT della destinazione Italia
➤ Analisi della domanda organizzata
➤ Collegamenti aerei
➤ Brand Italia e analisi dei competitors
➤ Nuove tecnologie e turismo
✓ Linee strategiche

2b. IL MERCATO TURISTICO

Attraverso l'attività di ricerca della rete all'estero, coordinata dalla Sede Centrale, è stata assicurata una costante attenzione alla conformazione e allo sviluppo delle tendenze del mercato turistico, con particolare riferimento al profilo dei Paesi generatori di outgoing e alle politiche turistiche attuate dai principali competitori.

Il monitoraggio dei flussi turistici e valutari sia verso l'Italia, sia verso la concorrenza è funzionale al costante aggiornamento sulle dinamiche della domanda, anche ai fini dell'elaborazione di studi previsionali sulle scelte dei viaggiatori.



SEDE CENTRALE

Sono state effettuate, in particolare, le **rilevazioni dei flussi turistici** per i periodi di Pasqua, estate e Natale 2015, con l'analisi aggiornata sulla tipologia e sull'andamento della domanda turistica, nonché sulle politiche adottate dalla concorrenza.

L'Agenzia ha contribuito alla redazione dell'edizione 2015 del Rapporto ECOTUR sul turismo natura.

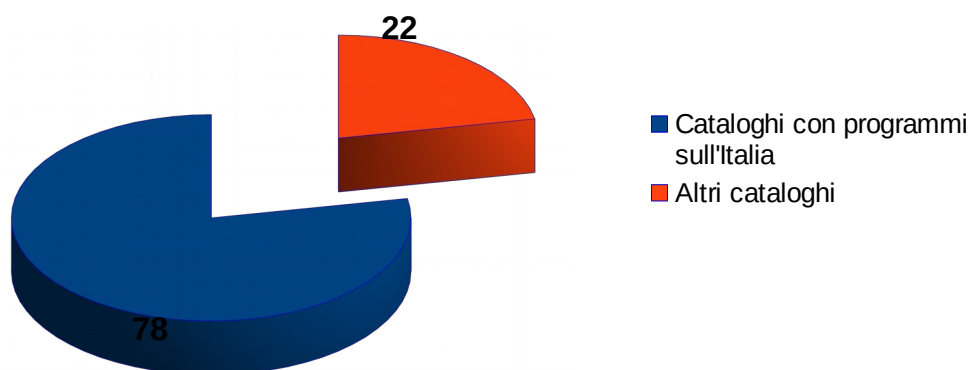
2c. Analisi DELLA DOMANDA

Attraverso l'analisi dei cataloghi degli operatori turistici l'Agenzia verifica costantemente la diffusione delle proposte di viaggio e soggiorno relative alle destinazioni Italiane e diversificate per linea di prodotto in rapporto ai paesi della concorrenza.

Dallo studio condotto nel 2015, che fornisce ad ENIT gli strumenti per valutare l'impatto delle strategie promozionali sul mercato turistico, risulta che **su un totale di 3.708 cataloghi** pubblicati nei Paesi in cui l'Agenzia è direttamente operativa, 2.894 pari al 78 % del totale, offrono programmi sulle destinazioni italiane.

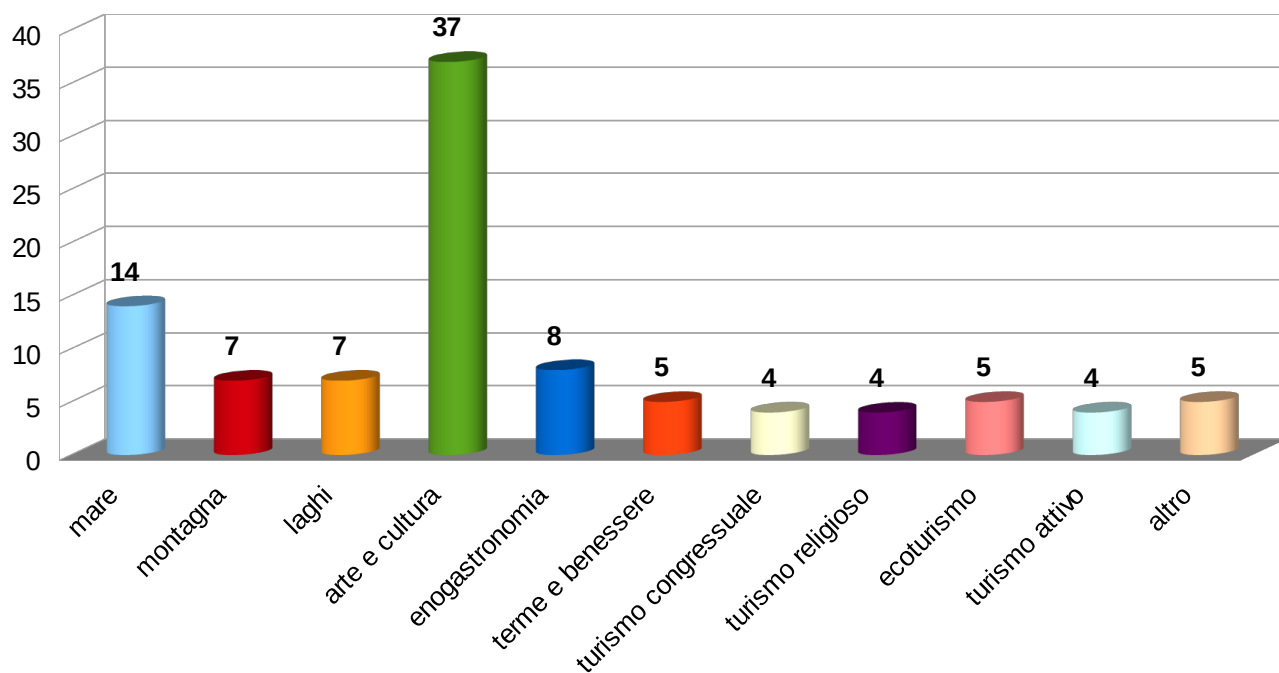
SEDE CENTRALE

Ripartizione % dei cataloghi della domanda



L'analisi per linea di prodotto conferma che la destinazione Italia viene privilegiata in relazione al prodotto mare e all'offerta artistica e culturale:

% prodotti turistici nei cataloghi della domanda



3. Supporto al brand Italia

3a. Progetti Speciali

Nei primi mesi del 2015 l'Agenzia ha predisposto, a seguito di specifica richiesta della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo pervenuta nel mese di dicembre 2014, due Piani promozionali straordinari per la realizzazione di iniziative volte ad assicurare il consolidamento del Brand Italia nei mercati tradizionali ed in quelli emergenti, e un Piano di digitalizzazione per l'implementazione di Italia.it e la sua promozione sui mercati internazionali:

- **“Italia attorno ad EXPO 2015”** per la promozione della Destinazione Italia con focus prioritario su EXPO 2015, da attuarsi attraverso advertising classico e digitale e mediante l'arricchimento del piano di azioni congiunte ENIT/EXPO realizzato in attuazione della Convenzione siglata nel 2013 tra i due soggetti, per un investimento di € 4.000.000.
- **“Piano di comunicazione Italia 2015/2016”** finalizzato a rafforzare la visibilità e la notorietà del Prodotto Italia a livello internazionale nella fase post evento EXPO, anche attraverso azioni di co-marketing con i più importanti player del settore e primarie compagnie aeree, per un investimento di € 6.550.000.
- **“Piano di digitalizzazione promozione turistica - Portale Italia.it** incentrato, fra l'altro, sulla analisi del sentiment in rete; il miglioramento grafico del sito; la gestione dei social; la realizzazione di una apposita area per la ricerca e la prenotazione di strutture ricettive e biglietteria museale; una campagna di web direct marketing.

Il 16 aprile l'Agenzia per l'Italia digitale, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali – Direzione Generale Turismo ed ENIT hanno siglato l'accordo di collaborazione per la realizzazione del progetto “Interventi per la valorizzazione e promozione del settore turistico, con particolare riferimento, per la parte di competenza di ENIT, all'implementazione di contenuti e servizi on line del portale Italia.it.

In data 29 aprile 2015 è stata firmata una **Convenzione** fra ENIT e Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo – Direzione Generale Turismo per la realizzazione del piano **Italia attorno ad EXPO 2015, che prevede un investimento di € 4.000.000.**

In data 3 luglio il MIBACT ha comunicato che, in considerazione della fase di trasformazione e dell'approvazione del nuovo Statuto di ENIT, la Convenzione è stata ritirata.

EXPO 2015

L'Esposizione Universale in programma a Milano dal 1 maggio al 31 ottobre 2015 e incentrata sul tema “*Nutrire il pianeta, energia per la vita*”, costituisce una occasione di fondamentale importanza per la valorizzazione a livello mondiale delle risorse turistiche e la promozione dell'offerta.

A questo fine nel 2013 ENIT ed EXPO S.p.A. hanno siglato un Accordo di collaborazione per la definizione di un programma di azioni congiunte mirate alla costruzione di un'offerta di prodotti da legare all'EXPO e all'incremento dei flussi turistici a medio e lungo raggio.

SEDE CENTRALE

In attuazione della convenzione l'Agenzia ha impiegato le proprie professionalità e la rete estera per realizzare azioni finalizzate a incidere positivamente sull'attrazione di flussi turistici relativamente ai seguenti ambiti:

- investimento sull'evento Expo Milano 2015 mediante le competenze maturate nel settore e le relazioni internazionali, al fine di valorizzare Expo Milano 2015 quale evento di portata mondiale;
- collaborazione per la più ampia diffusione dell'evento Expo Milano 2015 a livello nazionale ed internazionale, anche mediante attività di co-branding ovvero mediante l'utilizzo congiunto del logo ENIT e di quello Expo Milano 2015;
- supporto per la definizione di "pacchetti EXPO Milano 2015" in collaborazione con le Regioni e/o gli operatori di settore per favorire la promo-commercializzazione sui mercati internazionali;
- supporto alle attività di promozione e di comunicazione di Expo Milano 2015, mediante la diffusione del Calendario degli eventi attraverso il Portale Italia.it, i propri siti istituzionali e in tutte le occasioni programmate in Italia e all'estero;
- organizzazione di conferenze stampa e attività di sensibilizzazione di media e stakeholders italiani ed esteri, per favorire la visibilità delle iniziative comuni;

Il piano di collaborazione per il raggiungimento dei fini su esposti è stato avviato nel corso del 2013, è proseguito nel 2014 e si è concluso nei primi mesi del 2015. In quest'ultimo periodo sono state realizzate le seguenti iniziative per promuovere l'evento:

28 iniziative promozionali diversificate
5 roadshow - workshops
28 conferenze stampa - presentazioni

SEDE CENTRALE

Complessivamente nel triennio 2013-2015 sono state realizzate le seguenti iniziative per favorire la visibilità e incentivare il richiamo dell'evento:

93 iniziative promozionali diversificate
23 roadshow - workshops
55 conferenze stampa - presentazioni

Progetti Europei

Nel corso del 2015 l'Agenzia è stata coinvolta, tramite la Direzione Centrale Programmazione e comunicazione, in cinque progetti che hanno avuto accesso ai finanziamenti dell'Unione Europea nell'ambito di bandi comunitari finalizzati a promuovere il turismo e la cooperazione transfrontaliera in ambito turistico:

- **MedCycleTour**
- **Euro Velo 8,**
- **ExtraExpo**
- **EDEN**

MedCycleTour

In qualità di partner associato, il 30 ottobre 2015 ENIT ha dato la propria disponibilità a supportare, senza budget, il progetto Mediterranean Cycle Route for Sustainable Coastal Tourism.

Euro Velo 8

Il Progetto Euro Velo 8, che ha come lead partner la Provincia di Mantova, è finalizzato allo sviluppo e alla promozione di pacchetti di cicloturismo per la tratta mediterranea. Nell'ambito del progetto ENIT ha coordinato le attività dei partner del work package 4 relativo all'obiettivo di *“facilitare il partenariato pubblico-privato e l'integrazione delle imprese legate al turismo attraverso l'organizzazione di eventi”*, e ha organizzato la conferenza internazionale “the Mediterranean Route – best practices, inspiration and networking in cycling tourism”, che si è svolta il 21 maggio 2015 presso la Fondazione Università di Mantova. L'Agenzia è intervenuta, sempre tramite la Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione, anche alla conferenza di progetto tenutasi a Torino il 21 settembre 2015.

ExtraExpo

Il Progetto, che ha come lead partner Lucca Promos, è finalizzato alla promozione turistica delle regioni per lo sfruttamento dei patrimoni industriali e allo scambio di buone pratiche tra le imprese e i professionisti del settore. In questo ambito ENIT ha partecipato alla procedura di selezione di un esperto per la creazione di itinerari turistici attraverso una commissione di gara che si è riunita a Lucca il 25 febbraio 2015 e ha preso parte al mid term meeting che si è svolto a Toledo dal 26 al 30 aprile 2015, collaborando al monitoraggio dello stato di avanzamento delle diverse linee progettuali e alla revisione delle medesime sulla base delle esigenze intercorse. Nel periodo 19-20 ottobre è stato effettuato un test dell'itinerario delineato, che è stato comunicato sui canali web e social.

EDEN

Nell'ambito dell'iniziativa **EDEN - European destinations of excellence** della Commissione Europea l'Agenzia ha gestito il progetto mirato a realizzare azioni

SEDE CENTRALE

promozionali e di visibilità, indirizzate sia alle destinazioni italiane risultate vincenti nelle passate edizioni di EDEN sia a quelle meglio classificate (c.d. runners-up), e, contestualmente, a favorire una campagna di sensibilizzazione e comunicazione sul progetto.

Nel corso del 2015 si è chiuso il ciclo di workshop internazionali preisti nel progetto, con la realizzazione, mediante la collaborazione delle rispettive Direzioni d'Area, di tre eventi a Londra, Francoforte e Bruxelles, a cui hanno partecipato 13 destinazioni italiane.

L'Agenzia partecipa, inoltre, all'edizione di **EDEN 2015-2016**, elaborando e sottoponendo al giudizio della Commissione la proposta progettuale EDENITALIA-FAIRS, che è stata accolta favorevolmente. Il progetto prevede la promozione delle 35 destinazioni EDEN delle passate edizioni attraverso il loro coinvolgimento in 5 fiere turistiche in Italia e all'estero.

Nell'ambito del progetto **EDEN 2014**, avente per tema “*Turismo e gastronomia locale*”, l'Agenzia, ha partecipato con un suo rappresentante, nella persona del Dirigente della Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione, al Comitato Nazionale di valutazione delle proposte dei partecipanti italiani.

3b. Azioni di comunicazione e pubblicità

Comunicazione web

Portale Italia.it

In attuazione delle disposizioni normative del D.L. n. 83-2014, convertito con Legge n. 106-2014, l'Agenzia, su incarico dell'amministrazione vigilante, ha assunto il compito di gestire e rilanciare il portale turistico nazionale Italia.it.

La nuova funzione, che costituisce una priorità dell'Agenzia in considerazione dell'importanza strategica della comunicazione digitale del prodotto turistico

SEDE CENTRALE

nazionale, ha comportato l'attuazione preliminare di una fase di studio sul sito e sulla rete dei social ad esso collegata.

Si è quindi proceduto nel corso del 2014 a revisionare l'impianto del sito, attraverso le seguenti integrazioni:

- creazione di un'area dedicata a EXPO 2015;
- introduzione di una sezione sul trasporto ferroviario ad alta velocità;
- inserimento di una sezione sull'offerta museale con la possibilità di acquisto dei biglietti sui siti dei singoli musei.

Il piano di digitalizzazione, sottoposto all'approvazione dell'amministrazione vigilante nel mese di marzo 2015, prevede un complesso di attività volte a migliorare l'efficienza comunicativa e promozionale del sito.

Contemporaneamente è stata avviata l'azione di coordinamento con i rappresentanti regionali per favorire l'integrazione nel Portale delle esperienze delle Regioni.

Con deliberazione commissariale n. 15-2015 il gruppo di lavoro istituito per gestire la prima fase di acquisizione del portale è stato rilevato dalla Redazione, formata da professionalità interne all'Agenzia e creata al fine di:

- generare e pubblicare i contenuti sul portale;
- coordinare, verificare, supervisionare e controllare le attività di produzione e pubblicazione dei contenuti sul portale, sui canali di social network e sul sito istituzionale;
- coordinare le attività di registrazione, presidio e utilizzo dei canali di social network;
- presidiare gli indirizzi email dell'Agenzia dedicati alla raccolta delle segnalazioni sul portale e sui canali di social network.



SEDE CENTRALE

Si illustra di seguito una panoramica sui canali social connessi a Italia.it, i cui dati sono aggiornati alla rilevazione del 16 marzo 2016.

Facebook

Nonostante la mancanza di investimenti in ADS e Sponsorizzazioni, Italia.it registra una crescita organica costante di circa novemila nuovi fan al mese (Totale fan: 375.894).

Google+

Su G+ Italia.it conta 204.431 follower con una crescita media mensile di 1.500 follower.

Il numero totale di visualizzazioni delle attività della pagina è pari a 81.416.516.

Per comparazione, Love Great Britain registra 141.206 follower e 5,6 milioni di visualizzazioni totali.

Twitter

Su twitter Italia.it conta una base follower pari a 80.600 e 12.700 tweets.

La piattaforma di micro-blogging viene utilizzata per diffondere notizie in merito a eventi e manifestazioni di rilievo internazionale, nonché per offrire supporto e visibilità agli account turistici regionali italiani.

Youtube

Il canale Youtube di Italia.it conta 382 video inseriti, 4.253 iscritti e 1.520.520 visualizzazioni.



SEDE CENTRALE

Instagram

Su Instagram Italia.it conta, al 16 marzo 2016, 19.300 seguaci, in continua crescita.

L'attività si basa su «repost» di contenuti di particolare rilevanza pubblicati dagli utenti.

L'attività mira a raccogliere gli scatti più evocativi grazie all'utilizzo dell'hashtag #IlikeItaly.

Pinterest

L'account Pinterest di italia.it conta 1.500 pin suddivisi in 55 board e 4.100 follower.

Tutta l'attività social viene svolta ricorrendo quasi esclusivamente a contenuti concessi sotto licenza Creative Commons e/o ai contributi volontari degli utenti che seguono gli account sui diversi social presidiati.

Come indicato nella relazione per l'anno 2014, nell'ambito del piano di digitalizzazione l'Agenzia ha infatti predisposto una linea di intervento volta a integrare nel Portale la presenza sul web e sulla rete social.

Campagne pubblicitarie

L'Agenzia, attraverso la rete estera, ha realizzato nel 2015 l'**azione di promozione e comunicazione pubblicitaria**, utilizzando sia i canali tradizionali della carta stampata, sia gli strumenti di interazione multimediale.

Le 19 **azioni** realizzate, di cui 2 in comarketing, risultano composte dai seguenti interventi:

SEDE CENTRALE

inserzioni stampa	trasmis. radio-tv	billboards	Clic su banner	visite web	contatti	Costo/contatto
27	1	10	948.575	2.224.707	6.190.440	€ 0,002

Il confronto con il biennio precedente evidenzia il consolidamento della diminuzione del rapporto costo/contatto:

	2013	2014	2015	Var. % 2015-2013
costo	153.901,94	133.490,84	15.204,83	-90%
contatti	6.043.361	25.404.681	6.190.440	+2,4%
Costo/contatto	0,03	0,0053	0,002	-93%

Azioni di comunicazione e informazione all'utenza

La rete estera dell'Agenzia, attraverso i presidi delle Direzioni d'Area, delle agenzie e delle Antenne, ha curato costantemente la diffusione dell'informazione orientata alla clientela dei viaggiatori e all'utenza di settore e la distribuzione del materiale informativo e promozionale, privilegiando il canale informatico e mediante l'accoglienza in sede, nonché nelle occasioni di incontro costituite dalle manifestazioni e dalle iniziative promozionali.

È stata assicurata la distribuzione capillare del materiale informativo e pubblicitario cartaceo e multimediale, finalizzata a illustrare l'offerta Italiana anche nella segmentazione per prodotti.

Nel corso del 2015 sono state complessivamente soddisfatte **801.431 richieste di informazioni** e sono state effettuate **1.087.794 distribuzioni di materiale cartaceo e audiovisivo**.

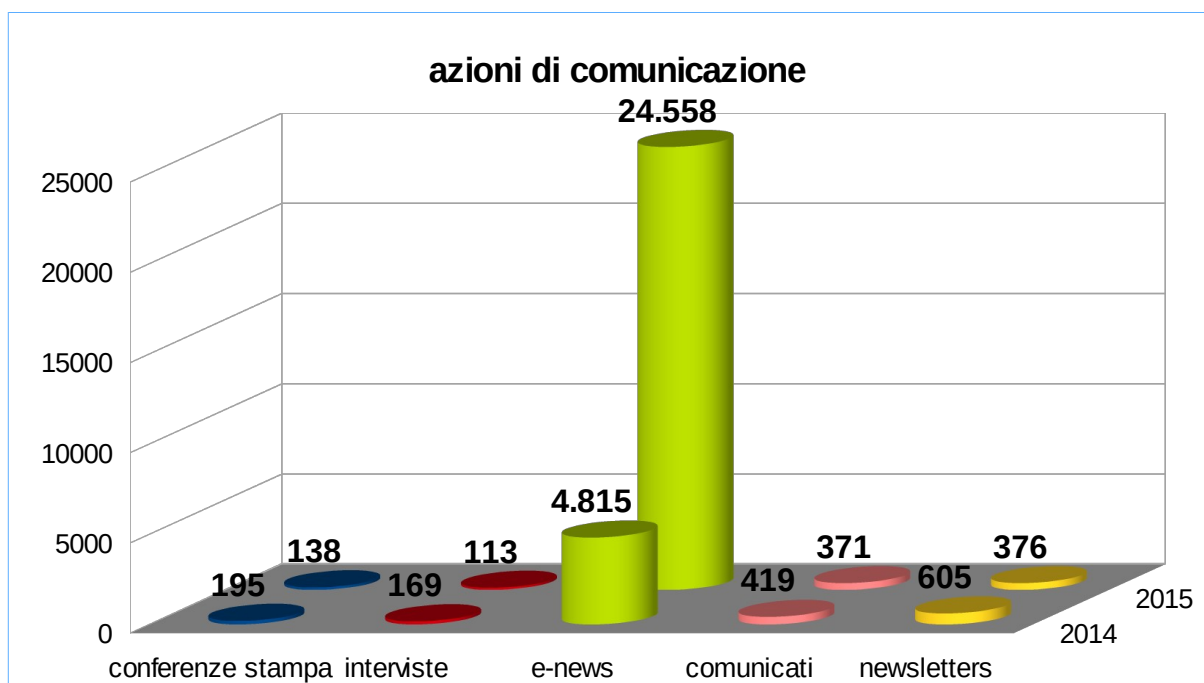
Azioni di comunicazione istituzionale

Alla presentazione dell'azione istituzionale dell'Agenzia sono dedicati molteplici canali di comunicazione diretti sia ai rappresentanti dei media, agli operatori di settore, alla clientela dei viaggiatori e a utenti selezionati.

Nel 2015 sono state realizzate presso la rete estera complessivamente **138 conferenze stampa** finalizzate a illustrare eventi e iniziative promozionali dell'Agenzia, nonché i prodotti e le proposte della domanda e dell'offerta.

Di queste **55 sono state organizzate in sinergia con le Regioni** e **68 con altri soggetti pubblici e privati**.

La promozione delle destinazioni italiane è stata veicolata anche attraverso news in formato elettronico pubblicati sui siti web degli Uffici all'estero, comunicati stampa, interviste e newsletters inviate a utenti selezionati.



Si segnala in particolare l'incremento delle news dovuto all'utilizzo dei canali informatici: delle 24.558 e-news complessive 1.249 sono state diffuse tramite i siti web e 23.309 tramite i social.

SEDE CENTRALE

Alle suddette azioni attuate dalla rete estera si affianca l'attività di comunicazione gestita dalla Sede Centrale, che ha curato la redazione di 37 comunicati sulle principali iniziative promozionali e azioni di intelligence realizzate dall'Agenzia, tra le quali i monitoraggi sui flussi turistici, gli accordi e le attività con EXPO 2015, la partecipazione alle principali fiere internazionali organizzata da ENIT e la gestione del portale Italia.it .

La pubblicazione della rivista istituzionale dell'Agenzia, Italia Magazine, oggetto nel 2013 di un restyling completo, è stata sospesa nel mese di gennaio 2015.

Le news relative alle attività dell'Agenzia sono state costantemente diffuse attraverso notiziari periodici pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Press Room On line, con una veste grafica rinnovata.

3c. Iniziative ad hoc

La linea strategica volta alla diffusione dell'immagine e delle risorse turistiche dell'Italia si esplica attraverso una capillare azione promozionale, che, mediante la realizzazione di iniziative di differente tipologia, è finalizzata a stimolare e coinvolgere i singoli segmenti della domanda e a perseguire il risultato finale dell'incremento dei flussi, con una particolare attenzione alla comunicazione digitale.

Relativamente a questo aspetto Enit ha realizzato il video promozionale ***Italian Emotions: the directors' dream***, incentrato sul binomio cinema e luoghi d'Italia partendo dall'assunto che il cinema rappresenta una forma di comunicazione coinvolgente ed in grado di attrarre un pubblico molto ampio, articolato per aree geografiche, fasce di età, condizioni socioeconomiche e profili culturali.

SEDE CENTRALE

L'Italia vanta storicamente una delle industrie cinematografiche più note e apprezzate a livello mondiale e le sue città e i suoi paesaggi hanno rappresentato il palcoscenico di film universalmente conosciuti; molte produzioni internazionali hanno scelto l'Italia quale set per i loro film di successo contribuendo a incrementare i flussi turistici e creando vere e proprie destinazioni turistiche di successo.

Si è ritenuto strategico pertanto legare in un video dallo scopo prettamente promozionale cinema e luoghi d'Italia, creando un efficace strumento di promozione dell'immagine italiana facendo leva su un linguaggio semplice immediato, globale e persuasivo.

Il video promozionale, presentato, come evento collaterale, in occasione di una conferenza stampa in occasione della 72^a Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia, è composto da immagini originali appositamente girate insieme a scene tratte da 9 film ambientati in luoghi ad alta attrattività turistica di grande notorietà a livello internazionale.

Disponibile in due versioni - una da 4 minuti ed una versione ridotta da 80 secondi - è stato pubblicato sulla sezione video del portale ITALIA.IT e sui social network collegati al sito.

Nel 2015 il video Italian Emotions ha registrato quasi 57.000 visualizzazioni sul canale Youtube ed è stato diffuso nei mercati internazionali tramite gli Uffici della Rete Estera in occasione di iniziative aperte al pubblico, quali fiere ed eventi, nonchè sul web attraverso i siti ed i canali social da questi gestiti.

La Sede centrale, nell'ambito della promozione di prodotti turistici di valenza storica, ha inoltre collaborato insieme a FS Italiane, Rete Ferroviaria Italiana e Trenitalia al progetto ***Viaggio nel tempo – il turismo slow, modello di sviluppo competitivo dell'Italia***, finalizzato alla valorizzazione della ferrovia della Val d'Orcia.

Le attività a supporto del brand Italia, realizzate dalla rete estera nel corso del 2015 anche in collaborazione con Regioni ed Enti locali, nonché con altri soggetti pubblici e con l'imprenditoria privata, sono state attuate nelle seguenti forme:

Presentazioni dell'offerta turistica	125
Settimane italiane	52
Eventi a tema	178
Eventi istituzionali	11
Iniziative diversificate	96
totale	462

Il dato, sebbene in calo del 20% rispetto all'anno precedente, **risulta tuttavia significativo in relazione alla ridotta disponibilità finanziaria per le azioni promozionali e alla complessa e articolata fase di transizione verso il nuovo impianto strutturale dell'ente pubblico economico e testimonia, pertanto, la capacità dell'Agenzia di presidiare efficacemente il mercato turistico in forza delle professionalità interne e dei contatti sviluppati con tutti i soggetti della filiera.**

La tabella seguente espone la ripartizione per tipologia e per partner di riferimento delle iniziative realizzate, in base al mercato turistico di competenza delle diverse aree ENIT.

SEDE CENTRALE

	in sinergia		tipologia					
AREA	con Regioni e altri soggetti pubblici	con soggetti privati	Presenta zioni	Settimane italiane	Eventi a tema	Eventi istituzionali	Iniziative diversificate	Totali per area
Area tedesca – Europa centro orientale	72	27	19	3	62	4	20	108
Area francese- iberica	14	15	5	3	9	1	13	31
Area britannica	8	6	11	-	2	-	3	16
Area ex URSS, scandinava e baltica	12	33	23	-	18	1	5	47
Asia continentale	3	16	13	-	5	-	1	19
Area Estremo Oriente-Oceania	21	141	26	41	52	1	44	164
Area America del Nord	16	37	25	4	20	4	5	58
Area America del Sud	13	6	3	1	10	-	5	19
Totali per tipologia	159	281	125	52	178	11	96	462

Tra le iniziative diversificate, sviluppate ad hoc per la promozione del *Made in Italy* rientrano le azioni di informazione e comunicazione realizzate nel corso di manifestazioni culturali e sportive di ampio richiamo, le attività di divulgazione

SEDE CENTRALE

presso istituti di istruzione superiore e universitaria, nonché l'organizzazione di premi e concorsi destinati sia al pubblico, sia all'utenza specialistica.

I progetti promozionali realizzati dagli Uffici ENIT all'estero, che hanno realizzato **2.503.038 contatti con il pubblico**, con il coinvolgimento di **8.235 operatori della domanda**, hanno riguardato sia il complesso del patrimonio italiano storico, culturale e naturale, sia specifici prodotti turistici, in relazione alla morfologia e alle prospettive di sviluppo dei diversi segmenti della domanda.

In applicazione delle linee strategiche delineate dall'Organo di vertice, è stata confermata la **diversificazione dell'azione promozionale**, mirata a specifici target di prodotto, al fine di rispondere con maggiore aderenza alla fisionomia dei singoli mercati e assicurare la massima efficacia delle iniziative sia nei confronti della clientela dei viaggiatori, sia rispetto agli stakeholders, anche mediante l'elaborazione di **progetti innovativi rivolti all'esaltazione delle destinazioni italiane sia di eccellenza, sia meno conosciute, anche attraverso i canali digitali**.

In questo ambito un ottimo riscontro ha avuto il Photocontest "VISIT ITALY", realizzato in Giappone nel 2014 e conclusosi nel 2015, in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia e Alitalia. Numerosi turisti giapponesi hanno condiviso online 979 fotografie scattate in località meno note d'Italia. Il 13 maggio 2015 si è svolta presso l'Istituto Italiano di Cultura la cerimonia di premiazione con positivo riscontro di pubblico,

Analoga iniziativa è stata curata dalla Direzione di Francoforte, che ha organizzato il **Fotocontest #italianemotions15**, un concorso con in palio soggiorni in Italia per i vincitori che ha invitato a postare la foto più bella sull'Italia sulle pagine Facebook e Instagram di ENIT.

SEDE CENTRALE

Nel solco del Progetto turistico *Italia, Sentieri dell'anima*, predisposto in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia a Buenos Aires per la creazione di innovative soluzioni di viaggio, l'Agenzia di Buenos Aires si è attivata fin dal 2013 per l'elaborazione, insieme agli operatori argentini, di proposte di viaggio finalizzate a offrire una esperienza diversa di visita dell'Italia, in cui la persona si trasformi da turista in viaggiatore verso quattro direttrici: spirito, storia, sapori, suoni.

Un invito a compiere un viaggio visitando i luoghi in modo slow, ponendo come scopo dell'esplorazione la crescita personale e la riscoperta del piacere quotidiano per la semplicità.

Il turista si trasforma così da mero osservatore ad attore della cultura immateriale del luogo, incrementando l'interesse per l'aspetto religioso ed enogastronomico del prodotto turistico e, in particolare, l'aumento nel 2015 dei giorni di presenza dei turisti argentini sul territorio italiano.

L'evento Spring Time Emotions organizzato dalla Direzione di Area di New York ha inteso proporre le novità della primavera turistica italiana, attraverso presentazioni di itinerari noti e meno noti, e illustrare gli eventi, le mostre e gli itinerari programmati anche in concomitanza con Expo 2015

Sui mercati dell'area tedesca, iberica, americana e orientale è stata ampiamente sviluppata l'organizzazione di **settimane italiane** dedicate all'esposizione e all'illustrazione del *made in Italy* presso istituti culturali, centri commerciali e altri luoghi ad alta frequentazione, nonché in occasione di eventi a tema finalizzati alla sperimentazione diretta, da parte del pubblico, degli aspetti tipici della cultura, dell'ambiente, dell'enogastronomia italiani.

3d. Manifestazioni

Il coordinamento della partecipazione dell'Italia alle più importanti fiere internazionali del settore turistico costituisce uno degli aspetti qualificanti della funzione istituzionale dell'Agenzia, che consente il raggiungimento di molteplici obiettivi in chiave promozionale:

- **favorisce il confronto competitivo tra i rappresentanti della domanda e dell'offerta.**
- **Amplifica la visibilità del brand Italia presso il pubblico, gli operatori e i media**
- **Incrementa la diffusione ad ampio raggio dell'informazione nei confronti dell'utenza.**

La promozione dell'Italia come destinazione turistica, anche attraverso il marketing dedicato a specifici prodotti, è realizzata dall'Agenzia in collaborazione con le Regioni e l'imprenditoria di settore, che beneficiano di spazi personalizzati all'interno del padiglione allestito da ENIT.

Nel 2013 la Direzione Generale, d'intesa con le indicazioni strategiche del Consiglio di Amministrazione, ha revisionato le modalità di partecipazione alle Fiere, al fine di sollecitare la partecipazione congiunta delle Regioni sotto il brand Italia e la presentazione omogenea dell'offerta turistica nazionale.

Tale politica è stata confermata nel 2014 e nel 2015.

Si riportano di seguito i dati significativi complessivi delle manifestazioni svolte nel 2015 sui principali mercati, comprensive anche delle iniziative organizzate localmente dalle sedi estere, durante le quali l'Agenzia ha assicurato la visibilità del *Made in Italy* e ha organizzato occasioni di incontro e confronto tra la domanda e l'offerta.

SEDE CENTRALE

Presenze delle Regioni		61
Operatori partecipanti	italiani	2.451
	stranieri	290.822
Media		16.313
Contatti con il pubblico		501.696

Area	Paese	Fiera	Luogo
------	-------	-------	-------

**AREA
TEDESCA –
EUROPA
CENTRO -
ORIENTALE**

		ITB	Berlino
		IMEX, the Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events	Francoforte
	GERMANIA	F.RE.E., Freizeit Reisen Erholung	Monaco
		ITB	Berlino
	BELGIO	Salon des Vacances	Bruxelles
	POLONIA	TT, International Travel Show	Varsavia
	REP. Ceca	Holiday World	Praga

**AREA
FRANCO-
IBERICA**

	FRANCIA	Top Résa, International French Travel Market	Parigi
	SPAGNA	FITUR	Madrid
		Expotur Vacaciones	Madrid

**AREA EX
URSS,
SCANDINAVA
E BALTICA**

	RUSSIA	MITT, Moscow International Exhibition Travel and Tourism	Mosca
		Intourmarket, International Trade Fair for Travel & Tourism	Mosca

SEDE CENTRALE

KAZAKISTAN	KITF	Almaty
SVEZIA	TUR	Göteborg

**AREA
BRITANNICA**

REGNO UNITO	World Travel Market	Londra
	Welcome Italia	Londra

**AREA
ESTREMO
ORIENTE**

	JATA Tourism Expo Japan	Tokyo
GIAPPONE	Kanku Tabihaku	Osaka
	Travel Festa	Sendai
	Tabimatsuri	Nagoya
	Okinawa Tabi Festa	Okinawa
EAU	ATM Arabian Travel Market	Dubai

**AREA ASIA
CONTINENTALE**

	China-ASEAN Exposition (CAEXPO)	Guilin
CINA	Tourism Exhibition	
	Shandong International tourism Fair	Jinan
	ITE – International Travel Expo	Hong Kong

**AREA
NORD AMERICA**

STATI UNITI	IMEX America	Las Vegas
--------------------	---------------------	------------------

**AREA SUD
AMERICA**

	ABAV, Feira de Turismo das Américas	Rio de Janeiro
BRASILE	WTM – World Travel Market Latin America	San Paolo
	Travelweek	Paolo

SEDE CENTRALE

Expo Catolica	San
Festuris	Paolo Gramado

La Sede Centrale ha inoltre coordinato la partecipazione alle fiere IMTM – The Israel Trade Fairs and Convention Center di Tel Aviv ed EMITT – East Mediterranean tourism & Travel Exhibition di Istanbul.

ENIT ha garantito la continuità dell'azione promozionale a sostegno del turismo congressuale, assicurando la presenza e la partecipazione degli stakeholders alle Fiere IMEX di Francoforte e Las Vegas e ITE di Hong Kong. Ha inoltre partecipato con Convention Bureau Italia alla fiera congressuale EIBTM di Barcellona.

Di seguito si espongono i dati significativi delle principali manifestazioni del settore miche:

Fiera	Area espositiva			Operatori partecipanti		
	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
IMEX Francoforte	497,79 mq	397,75	-20%	52	59	+13%
IMEX America	185,81 mq	185,81	-	25	24	-4%

3e. Rapporti con le Regioni

Le relazioni con il sistema turistico territoriale rappresentano uno dei principali ambiti di attività dell'Agenzia, nell'espletamento della funzione istituzionale di promozione delle risorse integrate delle Regioni, e si compone di molteplici aspetti che compongono l'azione a supporto del *Made in Italy*.

L'Agenzia, consapevole dell'importanza del ruolo svolto dall'integrazione degli attori del mercato turistico ai fini dell'efficacia dell'azione promozionale, ha sviluppato linee strategiche tese a migliorare la qualità del rapporto con le Regioni e gli Enti locali, mediante la revisione del Catalogo dei Servizi e l'introduzione di tavoli di coordinamento a cadenza periodica.

Un prezioso contributo di intelligence è fornito da ENIT alle Regioni e agli altri Enti territoriali attraverso la rete degli studi dedicati alla fisionomia e all'evoluzione del mercato turistico e dei suoi elementi costitutivi.

Nel 2015 a beneficio dei medesimi sono state effettuate le seguenti rilevazioni:

indagini	Aspetti sociali ed economici del mercato turistico	14
	Profilo della domanda	19
	Politiche della concorrenza	13
Monitoraggi dei flussi turistici	Verso l'Italia	21
	Verso la concorrenza	18
Monitoraggi dei flussi valutari	Verso l'Italia	21
	Verso la concorrenza	16

La collaborazione con gli Enti territoriali per incrementare la promozione delle risorse turistiche e favorire la commercializzazione dei relativi prodotti trova attuazione attraverso molteplici campi di azione e strumenti:

SEDE CENTRALE

Diffusione dell'informazione

Azioni di comunicazione istituzionale

Azioni di comunicazione pubblicitaria

Presentazioni dell'offerta a beneficio di operatori, media, pubblico

Presenza a manifestazioni

Partecipazione a workshops e borse del turismo

Organizzazione di educational tours per operatori e press trips per la stampa

Realizzazione di iniziative promozionali

Nel 2015 sono state realizzate complessivamente **159 azioni promozionali e presentazioni dell'offerta turistica** e sono state organizzate **55 conferenze stampa** in sinergia con le Regioni e gli Enti locali.

Alle più importanti manifestazioni di settore l'azione organizzativa dell'Agenzia ha consentito **61 partecipazioni delle Regioni**.

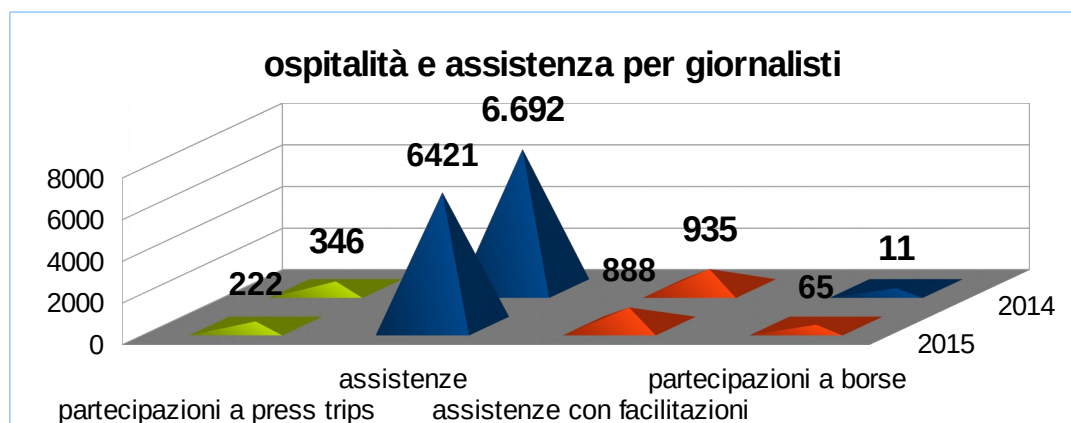
3f. Rapporti con i media

Le costanti relazioni e le azioni di comunicazione nei confronti dei rappresentanti dei media sono finalizzate a **valorizzare la conoscenza e l'impatto delle iniziative promozionali attuate dall'Agenzia** e a **incrementare e potenziare la visibilità e il posizionamento delle risorse turistiche nazionali**.

Alla realizzazione del primo obiettivo concorrono i sistemi di diffusione dell'informazione tramite le **conferenze stampa e le molteplici occasioni di incontro**, realizzate dagli Uffici all'estero.

Alla conoscenza e alla sperimentazione diretta da parte della stampa del territorio, delle risorse turistiche e del patrimonio storico, culturale e paesaggistico dell'Italia provvede l'ampia azione di assistenza volta all'**organizzazione di press trips** e alla facilitazione dei viaggi verso le destinazioni italiane.

Nel corso del 2015 sono stati organizzati **76 press trips** in collaborazione con l'organizzazione turistica delle Regioni e degli altri Enti territoriali, a beneficio di **222 giornalisti**, mentre sono stati 65 i giornalisti partecipanti a borse in Italia e complessivamente sono state fornite **7.596** assistenze in varie forme per viaggi in Italia.



Dall'insieme dei rapporti e dell'azione di assistenza nei confronti della stampa deriva il consolidamento della presenza e della visibilità sui media relativo alle risorse turistiche e al *Made in Italy*.

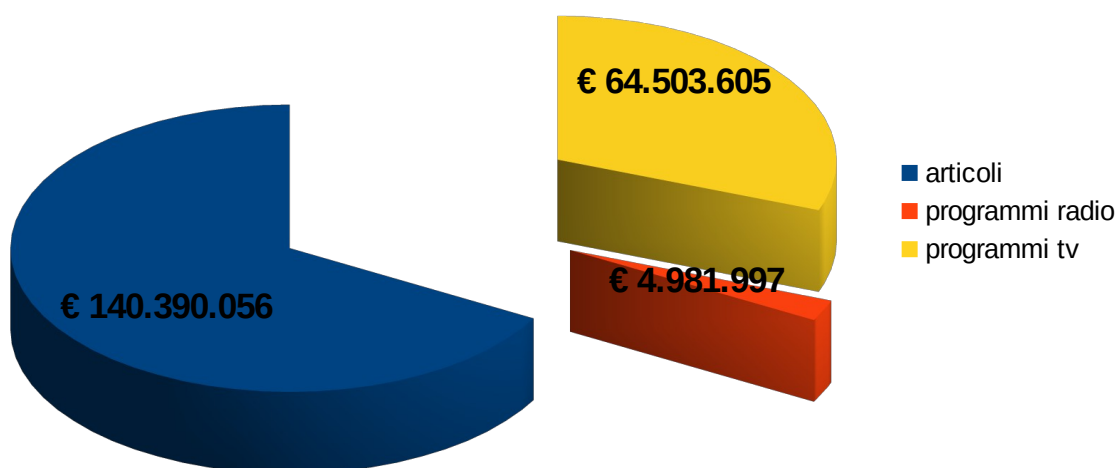
Nel 2015 sono stati pubblicati sulla stampa generalista e di settore, in seguito a iniziative giornalistiche autonome, che hanno potuto beneficiare dell'**assistenza** degli Uffici ENIT, **13.381 articoli**, mentre sono state realizzate complessivamente **4.375 pubblicazioni** in conseguenza di **azioni di comunicazione e iniziative realizzate dall'Agenzia**.

Si affiancano a questi le **501 trasmissioni radiotelevisive** realizzate sulle destinazioni italiane, secondo la seguente ripartizione analitica:

Articoli sulla stampa	
➤ realizzati grazie a collaborazione ENIT	2.643
➤ pubblicati da giornalisti partecipanti a <i>Fam. Trips</i>	570
➤ Prodotti a seguito di conferenze stampa e comunicati ENIT	1.162
totale	4.375
Programmi radio-televisivi	
➤ Radio	205
➤ TV	296
totale	501

La suddetta copertura mediatica delle iniziative realizzate dall'Agenzia a favore delle destinazioni Italiane, **realizzata senza alcun aggravio sul bilancio di ENIT**, costituisce un importante supporto alla promozione del *Made in Italy*, e presenta un valore economico equivalente stimato, per quanto riguarda le pubblicazioni a stampa e la programmazione radio-televisiva, sulla base delle tariffe previste per l'inserzionistica.

Stima del valore economico degli appoggi redazionali



4. Supporto alla commercializzazione

4a. Rapporti con gli operatori della domanda e con le imprese italiane

Il ruolo di facilitazione dei rapporti tra la domanda e l'offerta costituisce uno degli aspetti fondanti dell'azione di ENIT a beneficio del posizionamento dell'Italia quale destinazione turistica sullo scenario internazionale.

Il coinvolgimento operativo degli operatori turistici, con i quali, come evidenziato nel corso della presente relazione, sono state realizzate molteplici iniziative promozionali in sinergia e a seguito di accordi di *comarketing*, costituisce il canale privilegiato per la valorizzazione delle risorse turistiche italiane sul mercato .

Un importante strumento operativo utilizzato da questo canale di promocommercializzazione, in relazione alle caratteristiche dei singoli mercati, è costituito dalla collaborazione con organismi costituiti dagli operatori specializzati nella destinazione Italia.

Nella Federazione Russa, dove la legislazione sui visti assegna una importante funzione agli operatori, è attivo da anni l'*Advisory Committee*, creato da ENIT al fine di promuovere il coordinamento tra i *tour operators* che sviluppano programmi sulle destinazioni italiane.

Nell'area dell'America Settentrionale gli Uffici ENIT hanno consolidato il rapporto di partnerariato con la ITPC, *Italian Travel Promotion Council*, negli Stati Uniti e con la CTCPI, *Canadian Travel Council Promoting Italy* in Canada.

Nel Regno Unito si è confermata la collaborazione con ABTOI, *Association of British Travel Organizers* e in Brasile con ABITO, *Associação Brasil Italia de Tour Operadores*.

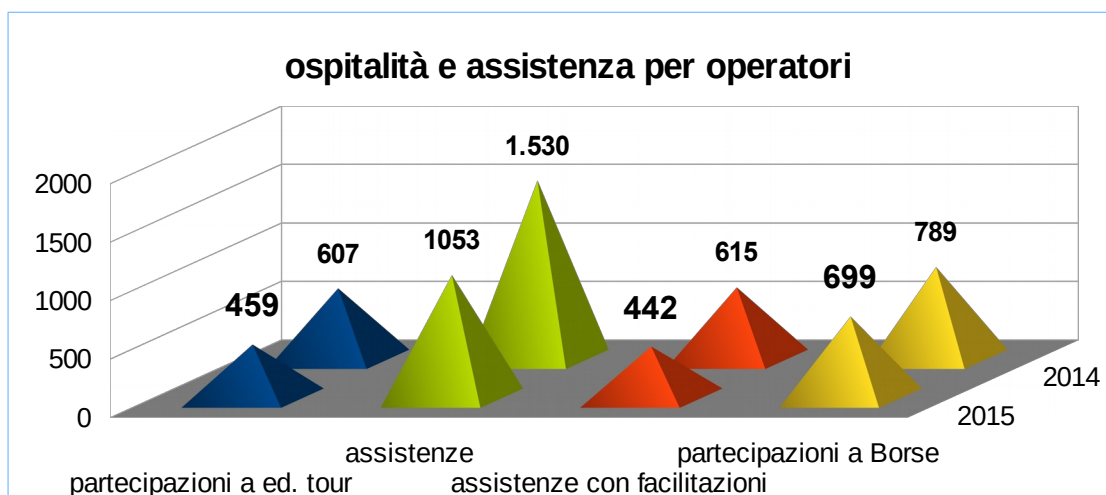
SEDE CENTRALE

In India è stata confermata la collaborazione con ITOCI - *Indian Tour Operators Council for Italy*, associazione di tour operators presieduta da ENIT e composta da Cox and -kings, Ezeego1 tours and Travels, Globus-Family of Brands, Thomas Cook, Kuoni, Mercury Travels e Veena Worlds.

In Brasile ENIT ha rinnovato la collaborazione con BRAZTOA, l'Associazione brasiliana degli operatori turistici.

Nell'ambito del supporto alla commercializzazione, ENIT svolge, inoltre una fondamentale opera di assistenza volta a facilitare il contatto diretto degli operatori con il territorio e con le risorse dell'organizzazione turistica periferica, al fine di consentire l'incremento delle proposte di viaggio in Italia presentate nei cataloghi della domanda.

Nel 2015 **sono stati assistiti** dagli Uffici ENIT complessivamente **2.653 operatori**, dei quali **459 hanno partecipato ai 133 educational tours in Italia**, organizzati per assicurare la conoscenza e la sperimentazione del patrimonio culturale e paesaggistico e delle strutture turistiche, mentre **699** hanno preso parte a **Borse del Turismo** organizzate per favorire l'incontro con l'offerta e la commercializzazione dei prodotti.



Al fine di garantire il costante aggiornamento del quadro informativo sulla domanda turistica, tutti gli Uffici all'estero programmano, inoltre, **incontri periodici con i principali tour operators** per approfondire le principali

tematiche relative al mercato turistico, tra le quali:

- l'andamento dei flussi turistici e la previsione del relativo trend;
- i progetti e le proposte in corso di elaborazione;
- il monitoraggio di progetti attuati in collaborazione con l'Agenzia

L'azione conoscitiva è propedeutica al delineamento delle linee strategiche e programmatiche dell'Agenzia e all'adozione di misure e interventi promozionali confezionati in rapporto alle esigenze evidenziate dai singoli mercati di riferimento.

Nel 2015 sono stati 8.117 gli incontri con i Tour Operators e 11.194 con gli agenti di viaggio, realizzati dai responsabili delle sedi estere nell'attività di pubbliche relazioni tesa a veicolare il messaggio promozionale a supporto della destinazione Italia e a favorire i canali di commercializzazione dei prodotti turistici:

4b. Seminari di formazione e workshops

Il canale di vendita al pubblico dell'offerta turistica costituisce uno degli snodi cruciali della filiera.

A questo aspetto l'Agenzia dedica una particolare attenzione mediante l'organizzazione di attività di formazione a beneficio degli agenti di viaggio, al fine di perfezionare la conoscenza delle proposte degli operatori, favorendone la commercializzazione.

Le azioni di *sales promotions* sono affiancate da seminari tesi a illustrare la storia e il patrimonio culturale e ambientale dell'Italia e a delineare un quadro esauriente del Paese finalizzato a facilitare la formulazione di soluzioni di viaggio capaci di intercettare i desideri della clientela.

SEDE CENTRALE

Nell'adempimento della funzione di intermediazione tra gli attori del mercato turistico, la Direzione Generale, individuando nei *workshops* la più efficace modalità di incontro e confronto tra i rappresentanti della domanda e dell'offerta, ha indirizzato l'attività delle sedi all'estero a incrementare tali iniziative volte a sostenere la commercializzazione dei prodotti.

Nel 2015 sono state realizzate, in questi ambiti, le seguenti attività a beneficio di operatori turistici e agenti di viaggio sui principali mercati:

Tipologia	n. azione	Operatori esteri partecipanti
Seminari di formazione	156	4.020
Workshops	83	3.432

Nell'ambito degli 83 workshop realizzati sui mercati esteri, complessivamente sono stati organizzati in collaborazione tra la sede centrale e le Direzioni di Area Estera le seguenti 13 iniziative:

Workshop 2015	Operatori italiani partecipanti
Roadshow ENIT Danimarca e Svezia 2015	17
Workshop ENIT America-New York 2015	33
Workshop ENIT America-San Francisco 2015	25
Workshop ENIT America-Toronto 2015	25
Workshop ENIT Austria 2015	11
Workshop ENIT Belgio 2015	21
Workshop ENIT Corea 2015	10
Workshop ENIT Germania 2015	20
Workshop ENIT Giappone 2015	19
Workshop ENIT Olanda 2015	21
Workshop ENIT Polonia 2015	20
Workshop ENIT Spagna 2015	9

SEDE CENTRALE

Workshop ENIT Svizzera 2015	24
Totale	255

Tra le attività B2C maggiormente significative si segnalano:

- **workshop Italia 2015** a New York, Los Angeles e Toronto , con la partecipazione complessiva di 375 rappresentanti dell'industria turistica statunitense e canadese.
- **Workshop Italia** organizzato dalla Direzione di Area Estera di Tokyo nel contesto della Fiera JATA con la partecipazione di 108 operatori stranieri.

In Italia sono state organizzate 10 **Borse del Turismo**, alle quali hanno partecipato **699 operatori turistici della domanda**, che hanno beneficiato dell'assistenza dell'Agenzia. Le iniziative hanno riguardato i seguenti prodotti:

1	BMT – Borsa Mediterranea del Turismo	Napoli
2	100 Città d'Arte	Bologna
3	WTE – World Tourism Expo	Padova
4	BITM – Borsa Internazionale del turismo Montano	Trento
5	Buy Lazio	Roma
6	BTS – Borsa Turismo Sportivo	Montecatini terme (PT)
7	Borsa del turismo Fluviale e del Po	Reggio Emilia
8	Buy Puglia	Bari
9	Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico	Paestum
10	BMI – Borsa del Matrimonio in Italia	Roma

5. Le iniziative internalizzate

Le competenze professionali sviluppate *in house*, congiunte alla presenza sul territorio, consolidata negli anni e alla rete di relazioni mantenuta e incrementata con tutti gli attori del sistema turistico consentono all'Agenzia di realizzare numerose attività senza oneri gravanti sul bilancio, con l'esclusione dei costi per il personale, la cui attività è dedicata alla realizzazione delle iniziative in argomento.

Le spese sostenute a questo fine, pertanto, devono essere considerate investimenti promozionali e non costi generali.

Le azioni promozionali internalizzate riguardano tutto lo specchio di attività dell'Agenzia, dagli studi sul mercato turistico realizzati per Regioni e altri soggetti pubblici e privati all'ampio complesso delle iniziative di varie tipologie attuate per la diffusione e il potenziamento del *Made in Italy* ai progetti di supporto alla commercializzazione.

Queste iniziative sono portatrici di un valore economico, schematizzato nella tabella successiva e stimato in base alla quantificazione dell'intervento del personale dell'Agenzia, che rappresenta il costo che l'Agenzia avrebbe dovuto sostenere qualora avesse dovuto acquisire all'esterno tali servizi.

La stima complessiva è pari a euro 3.382.846,96, in decremento del 12% rispetto ai 3.853.810 euro: il dato, tuttavia, conferma la linea ascendente rispetto ai 2.883.227 del 2013 (+17%).

MACROAREA	SETTORE	TIPOLOGIA	VALORE DI MERCATO in €
Studio e ricerca			34.000
Azioni a supporto della diffusione del	Manifestazioni		57.000
	Iniziative	Presentazioni	707.008,67

SEDE CENTRALE

brand Italia	promozionali	Settimane	88.900
		Eventi a tema	633.650,55
		Eventi istituzionali	64.360
		Iniziative diversificate	313.356,93
	Comunicazione e pubblicità	Conferenze	137.163,67
		Azioni pubblicitarie	72.390
		Pubblicazioni	102.500
	Iniziative per i media	Assistenze	222.750
		Press Trips	304.000
Azioni a supporto della commercializzazione	Iniziative per il trade	Workshop e seminari	345.353,20
		Assistenze	6.613,94
		Educational Tours	203.800
Altro			90.000
		Totale	3.382.846,96

L'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

1. Le risorse finanziarie

Secondo le indicazioni fornite dall'Amministrazione vigilante nel mese di novembre 2015, in riferimento alla data di insediamento dei nuovi Organi dell'ente pubblico economico in data 8 ottobre 2015 e al conseguente avvio del nuovo regime giuridico individuato in quella data, ENIT è tenuto a predisporre i seguenti documenti contabili a consuntivo per l'esercizio finanziario 2015:

- Bilancio di contabilità finanziaria sino al 7/10/2015;
- Bilancio di contabilità economica per il periodo dal 8/10/2015 al 31/12/2015.

Si fornisce di seguito la sintesi della situazione finanziaria esposta nel conto consuntivo al 7 ottobre 2015.

Entrate accertate nell'esercizio 2015 , escluse le partite di giro	Euro 20.753.543,22
Spese impegnate nell'esercizio 2015 , escluse le partite di giro:	Euro 17.116.434,24

Al 7 ottobre 2015 si registra un avanzo di amministrazione di euro 9.970.767,26, di cui euro 4.233.820,23 disponibili, al netto delle quote vincolate.

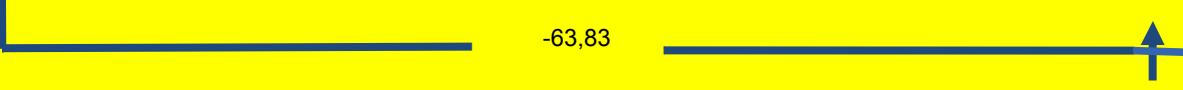
La situazione economico-patrimoniale evidenzia un disavanz economico di euro 6.854.135,13 e un patrimonio netto di euro 4.318.615,40.

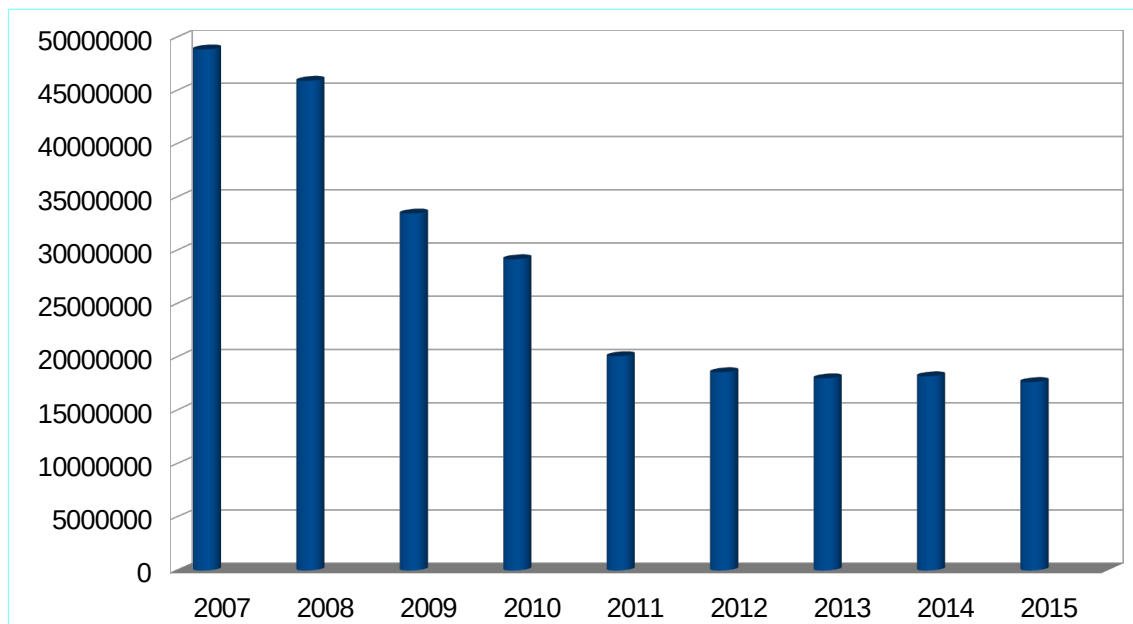
Le entrate al 7 ottobre 2015

Il contributo dello Stato per l'anno 2015 è pari a euro **17.680.366,00**, che è stato così costituito:

CONTRIBUTO DA PARTE DELLO STATO 2015	
Spese non rimodulabili	15.600.000,00
Ordinamento ENIT (Legge stabilità 2015, tab. C-I)	2.380.366,00
Riduzione All. 6 L. stabilità 2015	-300.000
TOTALE	17.680.366,00

Pertanto dal contributo effettivamente ricevuto per il 2015 si evidenzia una riduzione del 63,83 % nel periodo 2007-2015.

Esercizio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Importo contrib. statale	48.879.366	45.936.173	33.483.760	29.202.507	20.097.333	18.597.359	18.024.197	18.218.910	17.680.366
% Var. annuale		- 6,02 %	- 27,11 %	- 12,79 %	- 31,18 %	-7,46%	-3,08	1,08	-2,96%
% Var. periodo									



Il bilancio dello stato per il 2014 confermava, nelle previsioni pluriennali, l'importo non rimodulabile per il 2015 di euro 15.600.000, a cui si aggiungeva l'importo di euro 2.622.000 per spese rimodulabili, previsto dalla tabella C allegata alla legge di stabilità 2014. Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione 2015, i suddetti importi sono stati ridotti di euro 541.634, in conseguenza delle disposizioni contenute nella tabella C della legge di stabilità 2015, che ha diminuito le spese rimodulabili a euro 2.380.366,00 (pari a – 241.634), e dell'ulteriore riduzione di euro 300.000 prevista nell'allegato 6 della medesima legge.

Il contributo effettivo dello Stato risultante da queste disposizioni è stato quindi pari a euro 17.680.366,00 per l'intera annualità 2015 ed è stato interamente versato da parte dell'Amministrazione vigilante. La parte non impegnata confluisce nell'avanzo di amministrazione calcolato al 7 ottobre 2015.

SEDE CENTRALE

Tanto premesso, si riporta di seguito la composizione delle entrate dell'Agenzia che al 7 ottobre 2015 consistono complessivamente in € **20.753.543,22**

ENTRATE							
cap.	descrizione	somme accertate 2014	Somme accertate 2014 rimodulate su 280 giorni	somme accertate 7/10/2015	Somme accertate al 7/10/2015 eventualmente rimodulate su 280 giorni	differenza in € somme accertate rimodulate	var. %
203010	Contributo stato	18.218.910,00	13.976.150,14	17.680.366,00	13.563.020,49	-413.129,65	-2,96
204010	compartecipazione delle regioni alle azioni promozionali dirette ai mercati esteri	2.922.540,16	2.241.948,62	1.345.014,00	1.345.014,00	-896.934,62	-40,01
205010	compartecipazioni dei comuni e province alle azioni promozionali dirette ai mercati esteri	262.549,18	201.407,59	177.150,00	177.150,00	-24.257,59	-12,04
307010	proventi derivanti dalla prestazione di incentivi di servizi pubblicitari e promozionali	1.408.640,18	1.080.600,69	760.439,30	760.439,30	-320.161,39	-29,63
308010	affitti di immobili	372.048,00	285.406,68	372.792,00	285.977,42	570,74	0,20
308020	interessi attivi su depositi, conti correnti, mutui e prestiti	1.469,77	1.127,49	365,36	365,36	-762,13	-67,60
308040	subaffitto di immobili	220.094,78	168.839,83	185.140,08	142.025,27	-26.814,56	-15,88
309010	recuperi e rimborsi diversi	296.934,62	227.785,46	124.021,01	124.021,01	-103.764,45	-45,55
309020	differenze cambio attive su trasferimenti valutari alla rete estera	360.701,01	276.702,14	74.192,88	74.192,88	-202.509,25	-73,19
310010	entrate eventuali	79.992,09	61.363,80	34.062,59	34.062,59	-27.301,21	-44,49
TOTALE		24.143.879,79	18.521.332,44	20.753.543,22	16.506.268,32	-2.015.064,12	-10,88

Descrizione analitica dei principali capitoli di entrata

I capitoli 204010, 205010 e 307010, relativi alla compartecipazione degli stakeholders istituzionali alle azioni promozionali e alla prestazione di servizi all'utenza professionale registrano complessivamente un decremento di -35,23%, che si inquadra nella complessità della fase di transizione dell'Agenzia relativamente al riposizionamento sul mercato. Si segnala, tuttavia, come rilevato nel capitolo introduttivo nel paragrafo sui servizi agli stakeholders, che gli importi derivanti dalla prestazione di servizi previsti nel Catalogo ENIT, che costituisce parte delle somme registrate nel capitolo 307010, hanno evidenziato un incremento del 121% rispetto all'anno precedente.

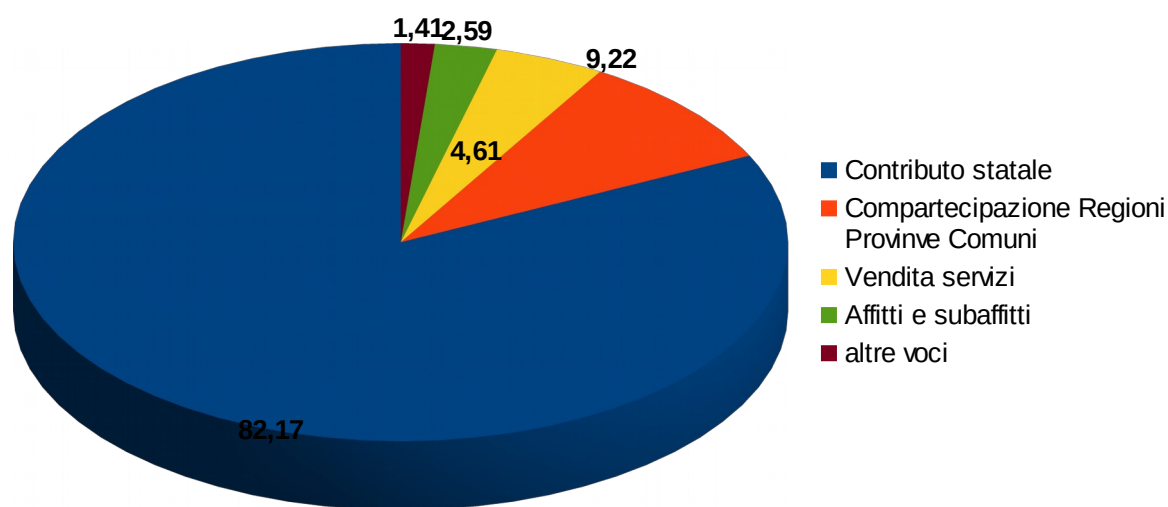
Sostanzialmente stabile è l'importo in entrata sul capitolo 308010 per l'affitto di immobili, relativo alla locazione della palazzina di proprietà ENIT di via Magenta a Roma alla Rappresentanza diplomatica della Repubblica Russa presso la FAO, mentre la variazione dell'entrata inerente al subaffitto di immobili sul capitolo 308040, che si riferisce al subaffitto alla Camera di Commercio di locali della Direzione di Area Estera di Londra, è dovuto alla diminuzione delle spese condominiali a carico della Camera medesima.

Le differenze di cambio registrate sul capitolo 309020 dipendono meccanicamente dalle variazioni del cambio delle valute rispetto al valore di riferimento del cambio di gestione.

Ripartizione sintetica delle entrate

La ripartizione sintetica per macrocategorie delle entrate è rappresentata dalla seguente illustrazione in relazione agli importi accertati al 7/10/2015, eventualmente rimodulati su 280 giorni: :

RIPARTIZIONE DELLE ENTRATE		
Macrocategorie	importo	Composizione %
Contributo statale	13.563.020,49	82,17
Compartecipazione di Regioni, Province, Comuni	1.522.164	9,22
Vendita di servizi	760.439,30	4,61
Affitti e subaffitti	428.002,69	2,59
Altre voci	232.641,84	1,41



Si ricava dai dati sopra esposti che il 14,89% delle entrate dell'Agenzia proviene da fonte diversa dallo Stato e in relazione ad attività che sono direttamente connesse alla realizzazione dell'azione promozionale.

Le uscite al 7 ottobre 2015

Le spese impegnate nel periodo 1 gennaio – 7 ottobre dell'esercizio finanziario 2015 sono pari a euro **17.116.434,24**, escluse le partite di giro, secondo la ripartizione seguente, posta a confronto con i dati relativi al 2014:

USCITE	SOMME IMPEGNATE 2014	SOMME IMPEGNATE 7 OTTOBRE 2015	VARIAZIONE IN €	VARIAZIONE %
SPESE PER GLI ORGANI DELL'ENTE	177.937,35	127.617,89	-50.319,46	-28,28
SPESE PER IL PERSONALE	12.095.583,40	9.246.847,24	-2.848.736,16	-23,55
SPESE GENERALI	2.933.890,61	2.139.240,03	-794.650,58	-27,09
SPESE PROMOZIONALI	6.448.018,83	3.836.578,36	-2.611.440,47	-40,50
SPESE IN CONTO CAPITALE	492.308,01	38.233,36	-454.074,65	-92,23
TRASFERIMENTI PASSIVI ED ALTRE SPESE	1.915.893,29	1.727.917,36	-187.975,93	-9,81
TOTALE	24.063.631,49	17.116.434,24	-6.947.197,25	-28,87

Per quanto riguarda le spese per gli organi, si ricorda che il Commissario Straordinario è rimasto in carica fino al 7 ottobre 2015 e che non risultano ancora determinati i compensi per i nuovi Organi.

Le spese per il personale denotano un decremento sia in valore assoluto sia in riferimento al dato teorico proporzionale al periodo dell'esercizio considerato. Il dato si spiega con la politica di contenimento dei costi, nell'ambito della quale il personale dirigenziale titolare degli uffici all'estero, nella fase di transizione verso il nuovo ente, è stato chiamato a esercitare le proprie competenze dalla sede centrale a decorrere da novembre 2014.

SEDE CENTRALE

La diminuzione degli importi impegnati per l'attività promozionale è dovuta all'impegno prodotto dall'ente per l'attuazione del processo di trasformazione, che ha assorbito gran parte delle risorse disponibili per garantire l'efficace riposizionamento dell'Agenzia all'interno della filiera turistica.

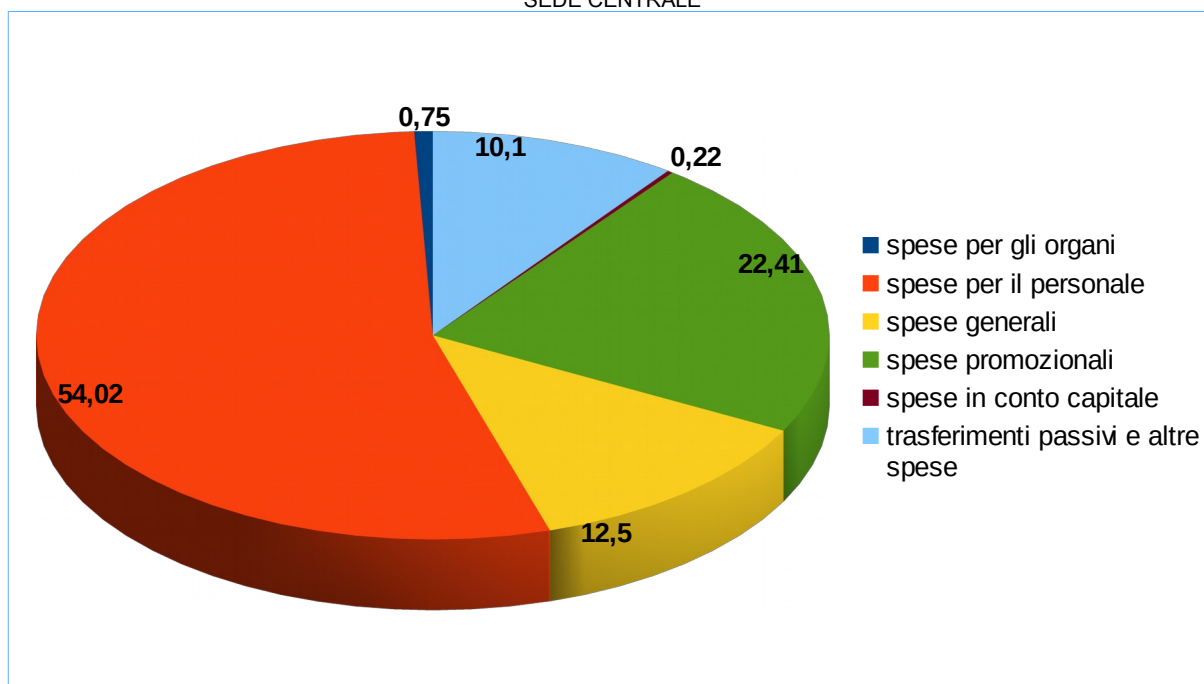
L'azione di contenimento della spesa intrapresa negli anni passati ha continuato a produrre benefici effetti, con particolare riferimento al decremento dei costi per locazioni, che sono diminuiti ulteriormente del 30% a confronto con il 2014, a seguito degli effetti del processo di integrazione degli uffici all'estero con le rappresentanze diplomatico-consolari italiane e con ICE, come indicato nella parte introduttiva della presente relazione.

Ripartizione sintetica delle uscite

La ripartizione sintetica per macrocategorie delle uscite è rappresentata dalla seguente illustrazione:

RIPARTIZIONE DELLE USCITE 2015		
Macrocategorie	importo	Composizione %
Spese per gli organi dell'Agenzia	127.617,89	0,75
Spese per il personale	9.246.847,24	54,02
Spese generali	2.139.240,03	12,5
Spese promozionali	3.836.578,36	22,41
Spese in conto capitale	38.233,36	0,22
Trasferimenti passivi e altre spese	1.727.917,36	10,1

SEDE CENTRALE



2. Le risorse umane

Al 31 dicembre 2015 il personale di ruolo in servizio presso l'Agenzia era pari a 75 dipendenti. La dotazione organica complessiva dell'ente pubblico non economico di 158 unità è stata definita dal DPCM 22 gennaio 2013, registrato dalla Corte dei Conti il 15 marzo 2013.

La consistenza organica del personale di ruolo dell'ENIT al 31/12/2015, è la seguente:

TABELLA A

AREA	ITALIA	ESTERO	totale
Dirigenza	3	5	8
C	49*	0	49
B	24**	0	24
A	0	0	0
Totale	76	5	81

* di cui n. 2 in comando presso l'INPS, n.1 in comando presso l'Agenzia dell'entrate e n. 1 in aspettativa non retribuita dal 1° settembre 2015 al 31 agosto 2016

** di cui n. 1 in comando presso la Corte dei conti e n. 1 in comando presso la Commissione tributaria di Ragusa

TABELLA B

Dotazione organica dell'ente pubblico non economico rideterminata dal DPCM 22 gennaio 2013

AREA	TOTALE
Dirigenza	10
Area C	96
Area B	50
Area A	0
Professionisti	2
Totale	158

TABELLA C

AREA	DOTAZIONE ORGANICA RIDETERMINATA	CONSISTENZA ORGANICA PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2015	DIFFERENZA PERCENTUALE
Dirigenza	10	8	-20%
Area C	96	49*	-49%
Area B	50	24**	-52%
Area A	0	0	-
Professionisti	2	0	-100%
Totale	158	81	-48,7%

* di cui n. 2 in comando presso l'INPS, n.1 in comando presso l'Agenzia dell'entrate e n. 1 in aspettativa non retribuita dal 1° settembre 2015 al 31 agosto 2016

** di cui n. 1 in comando presso la Corte dei conti e n. 1 in comando presso la Commissione tributaria di Ragusa

Presso le Sedi estere sono, inoltre, in servizio, al 31 dicembre 2014, 91 unità di personale con contratto locale.

La prevalenza del personale appartenente all'area direttiva risponde all'esigenza di garantire all'Agenzia la disponibilità di elevate competenze professionali, capaci di sostenere il confronto con le dinamiche del mercato turistico, in accordo con la nuova impostazione strategica e organizzativa delineata dal Regolamento di Organizzazione dell'ENIT.

3. La struttura aziendale

L'organizzazione centrale dell'ente pubblico non economico, prorogata al 31 dicembre 2015 e, successivamente, al 31 marzo 2016, è articolata in sei uffici di livello dirigenziale, a cui si affianca la struttura di staff ai vertici:

Ufficio Stampa – Staff agli Organi di vertice

Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione

Direzione Centrale Promozione, Supporto alla Commercializzazione e Club di Prodotto

Direzione Centrale Organizzazione, Pianificazione, Controllo e Sviluppo Attività

Direzione Centrale Sistemi Informativo-Tecnologici e Affari Generali

Direzione Centrale Gestione e Sviluppo Risorse Umane

Direzione Centrale Finanza, Contabilità e Bilancio

Nel 2015 l'Agenzia è operativa in 20 Paesi attraverso 8 Direzioni di Area Estera, di livello dirigenziale, 9 Agenzie di Sede Estera e 5 Antenne, moduli operativi leggeri istituiti in paesi denotati da una vocazione turistica in espansione :

AREA DELL'EUROPA ORIENTALE	TEDESCA CENTRO- E	Direzione di Area estera: Francoforte Agenzie di Sede estera: Bruxelles, Vienna Antenna: Varsavia
AREA RUSSA E SCANDINAVA		Direzione di Area estera: Mosca Agenzia di Sede estera: Stoccolma
AREA SETTENTRIONALE	AMERICA	Direzione di Area estera: New York Agenzie di sede estera: Chicago, Los Angeles, Toronto
AREA AMERICA LATINA		Direzione di Area estera: San Paolo Agenzia di Sede Estera di Buenos Aires

SEDE CENTRALE

AREA FRANCESE E IBERICA	Direzione di Area estera: Parigi Agenzie di Sede estera: Madrid Antenna: Lisbona
AREA BRITANNICA	Direzione di Area estera: Londra
AREA CINESE	Direzione di Area Estera: Pechino
AREA ASIATICA E OCEANIA	Direzione di Area estera: Tokyo Agenzia di Sede estera: Sidney Antenna: Dubai, Mumbai, Seoul.

CONCLUSIONI

Il 2015 è stato un anno particolarmente difficile per l'Agenzia, considerato che alle difficoltà strategiche ed operative derivanti dalla conferma del finanziamento limitato da parte dello Stato, secondo la tendenza consolidata nell'ultimo decennio, si è affiancato l'articolato processo di trasformazione che ha coinvolto l'Ente, in attuazione del D.L. 83/2014, assorbendo parte cospicua delle risorse.

In questa situazione di estrema complessità l'Agenzia ha convogliato il proprio impegno nel rinsaldare il ruolo propositivo nell'ideazione e realizzazione di progetti promozionali a beneficio del brand Italia, realizzati anche grazie alle professionalità interne, secondo le linee strategiche impostate con il Piano Esecutivo e il Piano della Performance.

La valorizzazione delle risorse interne si è, infatti, dimostrata anche nel 2015 particolarmente efficace nel sostenere l'azione promozionale dell'Agenzia, secondo la tradizionale linea di tendenza dell'Agenzia, particolarmente evidente dall'analisi dei dati relativi agli ultimi anni:

Iniziative internalizzate	2012	2013	2014	2015	Var. % 2015-2012
Stima valore economico	2.335.022,34	2.883.227	3.853.810	3.382.846,96	+ 44,9

Il dato di 462 iniziative promozionali di varia tipologia realizzate in sinergia con soggetti pubblici e privati, pur in calo rispetto al 2014, risulta particolarmente significativo proprio in relazione al contesto della fase di transizione verso nuove forme strutturali e alla riorganizzazione della presenza dell'ente sui mercati internazionali.

Non è infatti diminuita la capacità dell'ente di attrarre l'interesse degli attori del settore turistico, come testimonia l'incremento del 7% degli operatori della domanda partecipanti alle più importanti fiere di settore e, soprattutto, l'aumento del 121% riscontrato nella prestazione di servizi a pagamento all'utenza professionale.

indicatore	2014	2015	Variazione %
n. operatori esteri partecipanti a Fiere	272.735	290.822	+7%
Importo Catalogo dei servizi	141.637,96	313.615,33	+121%

Ha contribuito al raggiungimento di questi risultati la conferma dell'orientamento degli Uffici ENIT all'estero, che è strutturalmente volto a privilegiare **l'attività di marketing e di promozione**, alla quale nel 2015 è stato complessivamente dedicato il 77,75% dell'intero impegno lavorativo, in incremento del 3% rispetto al 75,20% dell'anno precedente.

Se si considerano anche le Antenne, che, gestite amministrativamente dalle Direzioni di Area di riferimento, dedicano la propria attività interamente alla promozione delle destinazioni italiane, il rapporto tra le ore destinate al marketing e al supporto al brand Italia e le ore assorbite dal funzionamento sale complessivamente al 79,15%, in incremento del 3% rispetto al 76,70% del 2014.

Il dato testimonia il consolidamento dell'Agenzia quale struttura altamente professionalizzata e interamente orientata all'assolvimento delle funzioni istituzionali.

SEDE CENTRALE

Nel grafico sottostante si riporta la ripartizione delle ore di attività di ciascuna sede estera dell'Agenzia tra il settore amministrativo e quello promozionale.

