



# IL TRAVEL MANAGEMENT NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Luglio 2015

In collaborazione con





# INDICE DEL RAPPORTO

---

3_	<b>ABSTRACT</b>
6_	<b>1. I RISULTATI DELL'ANALISI EMPIRICA</b>
22_	<b>2. ALCUNI STUDI DI CASO</b>
27	<b>LA NOTA METODOLOGICA</b>
28_	<b>I PARTNER</b>
30_	<b>LA SCHOOL OF MANAGEMENT</b>



# ABSTRACT

Ottimizzare i processi e ridurre i costi è il compito che le Pubbliche Amministrazioni italiane oggi sono chiamate a svolgere, mettendo in atto politiche di miglioramento volte, tra l'altro, a preservare e garantire la qualità dei servizi pubblici erogati, nei confronti tanto dei cittadini quanto dei dipendenti.

Puntare all'efficienza dei processi interni è il primo passo verso lo sviluppo di strategie di risparmio e miglioramento; il secondo è dotarsi di una tecnologia adeguata che sia in grado di re-ingegnerizzare e semplificare procedure amministrative, ancora oggi molto spesso basate su documenti cartacei.

In uno scenario particolarmente complesso e frammentato come quello della Pubblica Amministrazione italiana gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, in collaborazione con AirPlus International Italia, ForumPA e MasterCard, hanno sviluppato la ricerca "Il Travel Management nella PA", che ha consentito di tracciare una fotografia attuale dei trend e dei bisogni della PA in termini di gestione e pagamento delle spese di viaggio. A fronte della revisione di spesa, lo studio evidenzia le necessità del settore pubblico nell'attuare processi amministrativi integrati capaci di favorire una gestione più efficace e trasparente delle spese di trasferta, facendo uso di soluzioni tecnologiche abilitanti, quali i workflow digitali e i pagamenti elettronici.

La Ricerca, condotta su 67 enti del settore pubblico appartenenti alla PA centrale, locale, enti di ricerca, Agenzie Governative e Sanità, ha mostrato come il 38% delle istituzioni si avvalga dell'intermediazione di un'agenzia di viaggi per gestire le fasi di prenotazione e organizzazione delle trasferte, mentre il 33% delega queste responsabilità ai singoli dipendenti. Oltre una Pubblica Amministrazione su quattro (29%) afferma, infine, che nella propria struttura esiste un ufficio con funzioni di travel management, deputato all'organizzazione delle trasferte.

Per quanto riguarda il pagamento delle spese relative a viaggi e missioni, il 46% degli Enti demanda alle Travel Agency la gestione delle spese di prenotazione, mentre nel restante 54% dei casi i dipendenti si trovano a dover anticipare gli importi; inoltre, la quasi totalità degli Enti lascia ai dipendenti farsi carico delle spese sostenute durante il viaggio.

Proprio l'aspetto della gestione dei pagamenti dei viaggi diviene un fattore critico per molte PA (61%) che non hanno ancora introdotto sistemi digitali unici, completi e integrati per supportare e governare questi processi. E' durante la trasferta che il dipendente



pubblico si fa maggior carico dei costi: infatti, nel 91% degli intervistati le spese “on trip” vengono pagate direttamente dai dipendenti.

Ne consegue che in ambito Travel Management l'esborso economico personale dei dipendenti in trasferta è la principale criticità a cui le Pubbliche Amministrazioni oggi devono far fronte (indicata come tale dal 61% dei rispondenti) e le cui cause sono da ricercare nelle modalità stesse di gestione delle spese di viaggio.

Altri elementi di criticità sono rappresentati dalla difficoltà di integrazione tra sistemi informativi diversi, dichiarata dal 33% degli intervistati, seguita dagli eccessivi tempi amministrativi per gestire il processo delle trasferte (31%), spesso dovuti a un'elevata frammentazione dei processi e, in alcuni casi, all'assenza stessa di specifiche soluzioni ICT a supporto. Proprio questi ultimi elementi comportano, spesso, anche una difficoltà di contabilizzazione dei documenti relativi alle trasferte e il mancato pagamento puntuale dei fornitori, fino ad arrivare a situazioni in cui gli Enti dichiarano di non avere nessun tipo di controllo sulla spesa (4% delle risposte).

Se si analizza più da vicino la ‘maturità digitale’ del settore pubblico - rappresentata, in prima approssimazione, dal livello di adozione di strumenti IT nella gestione delle trasferte - ci si rende conto che in quasi la metà dei rispondenti sono state introdotte soluzioni digitali per gestire sia la prenotazione dei viaggi (45%) sia i rimborsi delle spese (43%). Inoltre, anche tra gli Enti non ancora informatizzati è forte l'interesse verso questo tipo di soluzioni, soprattutto a supporto della gestione dei rimborsi spese (41%).

Dalle risposte emergono quindi chiari due obiettivi che le Pubbliche Amministrazioni si pongono come prioritari: il primo è una maggiore efficienza interna, raggiungibile attraverso un controllo sulle spese (42%) e una contabilizzazione chiara, trasparente ed efficace (48%) grazie all'introduzione di soluzioni IT integrate (38%); l'altro è rappresentato da un aumento del livello di servizio offerto ai dipendenti (indicato dal 42% degli enti) che punta a eliminare gli esborsi personali di denaro con l'uso di soluzioni di pagamento elettronico.

E' interessante notare come nella Pubblica Amministrazione italiana si stia assistendo a una crescente sensibilità nei confronti degli strumenti ICT a supporto dei processi, anche quelli di gestione di viaggi e missioni. I principali sviluppi futuri indicati dai rispondenti si basano infatti sull'introduzione di innovazioni digitali, che prevedono una revisione dei processi di gestione dei rimborsi spese e delle prenotazioni, e di strumenti di pagamento elettronico per le spese di viaggi/missioni, che consentirà di ridurre l'esborso personale dei dipendenti durante i viaggi.

E' possibile quindi affermare che una gestione più efficiente delle spese di viaggio passa attraverso l'introduzione di strumenti che possano, da un lato, facilitare il controllo, la trasparenza e l'integrazione dei sistemi dell'Ente e, dall'altro, ridurre l'esposizione economica diretta del personale. Tra gli strumenti per la realizzazione di una Pubblica Amministrazione sempre più digitale e una



gestione delle spese di viaggio sempre più efficiente, un ruolo strategico è giocato quindi dalle soluzioni per la digitalizzazione dei processi e dai pagamenti elettronici; tra le ultime si segnalano anche le carte di credito virtuali e carte lodge, il cui utilizzo facilita la messa a punto di processi fortemente automatizzati per la gestione dei pagamenti dei fornitori, la riduzione degli anticipi delle spese di trasferta da parte dei dipendenti e la loro riconciliazione.

Ma quanto il settore pubblico conosce ed è pronto all'adozione di pagamenti digitali per gestire le spese di viaggio? Tra gli Enti rispondenti, il 44% conosce l'esistenza di soluzioni di pagamento virtuali, anche se il loro livello di adozione è pressoché nullo. Il 15% ha adottato carte di credito corporate intestate al dipendente oppure all'ente stesso (15%), e un ulteriore 11% sta valutando la loro introduzione. Colpisce la percentuale del 24% di chi non ha nessun interesse verso questo genere di soluzioni di pagamento, che potrebbero invece risolvere le criticità legate all'anticipo delle spese da parte del dipendente, come rivelano le aspettative degli intervistati che si auspicano un aumento degli anticipi diretti degli Enti in fase di prenotazione e un utilizzo delle carte di credito gestite centralmente durante le missioni.

Sviluppare strategie di risparmio attraverso l'automazione e l'innovazione di processo rappresenta quindi la strada principale per la realizzazione di una Pubblica Amministrazione che possa, allo stesso tempo, essere più efficiente e offrire un più alto livello di servizio ai cittadini e ai propri dipendenti.

# 1. I risultati dell'analisi empirica

---

I Trend della spesa di viaggio

La composizione delle spese di viaggio/missioni

Le principali destinazioni e motivazioni

Le modalità di gestione delle prenotazioni e dei rimborsi

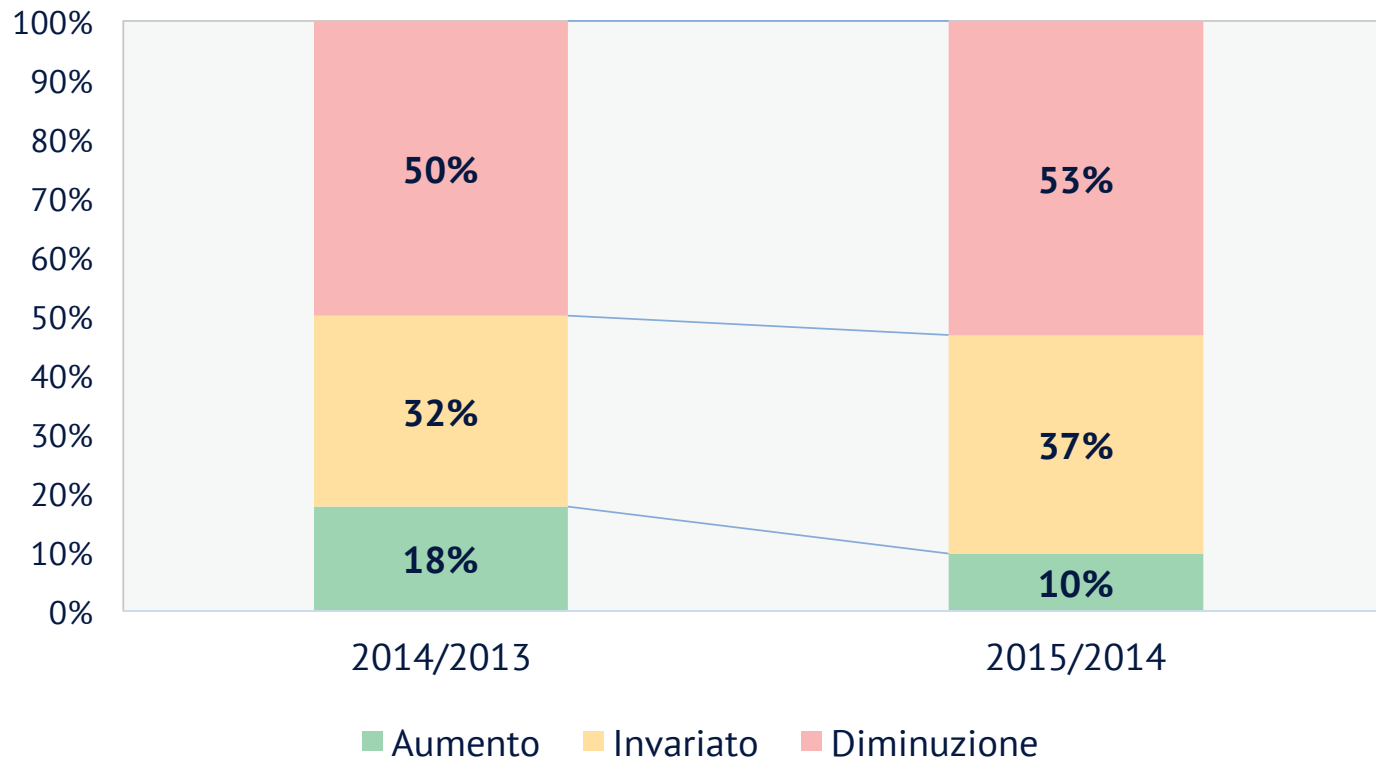
Le modalità di pagamento delle spese di viaggio/missioni

La presenza di soluzioni ICT a supporto dei processi

La conoscenza e l'utilizzo di soluzioni di pagamento virtuale

Le principali criticità attuali e i principali sviluppi futuri

## Trend della spesa di viaggio

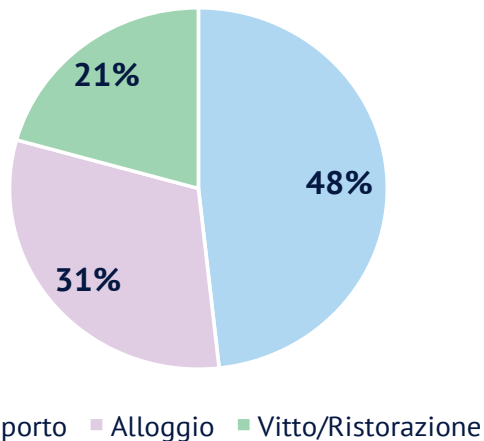


- Il trend relativo alle spese per viaggi/missioni dimostra una sensibile contrazione
- Nel 2014 l'ammontare totale per le spese di viaggi/missioni è diminuito, rispetto all'anno precedente, nel 50% dei casi e in un ulteriore 32% è rimasto invariato
- Nel 2015 questa dinamica si stima venga ulteriormente accentuata: nel 90% dei casi il budget è diminuito (53%) o rimasto invariato (37%), e solo nel restante 10% ha subito un aumento rispetto all'anno precedente

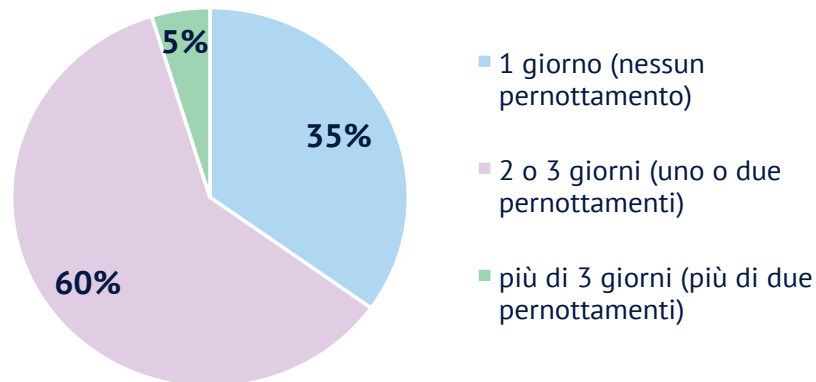
Base: 62 Enti

# Composizione dei viaggi/missioni

## Le principali voci di spesa

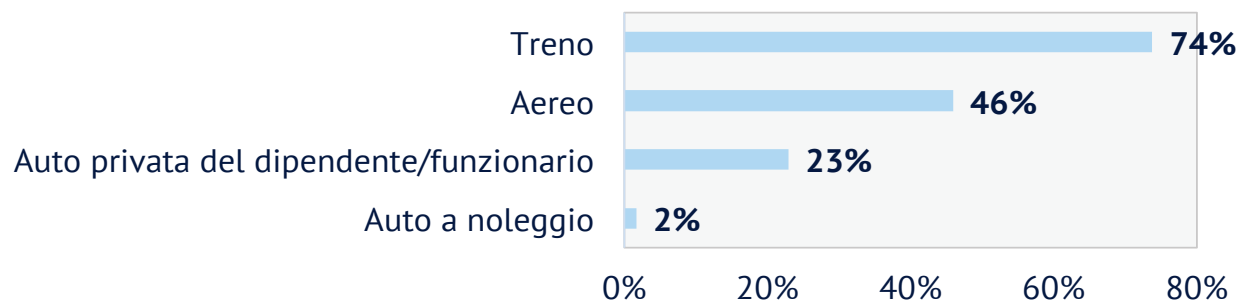


## La durata media dei viaggi



- Nel 2014 i viaggi/missioni effettuati dagli Enti rispondenti sono stati caratterizzati da una durata non superiore a 2 o 3 giorni nel 95% dei casi (nel 35% non vi sono stati pernottamenti)
- Solo per il 5% degli Enti rispondenti i dipendenti sono stati in viaggio/missione per più di 3 giorni
- La principale voce di spesa di viaggi/missioni è legata al trasporto (48%), seguita da alloggio (31%) e vitto (21%)
- I mezzi "ordinari" (treno e aereo) sono i più utilizzati dai dipendenti degli Enti analizzati (rispettivamente nel 74% e 46% delle scelte)

## I principali mezzi di trasporto

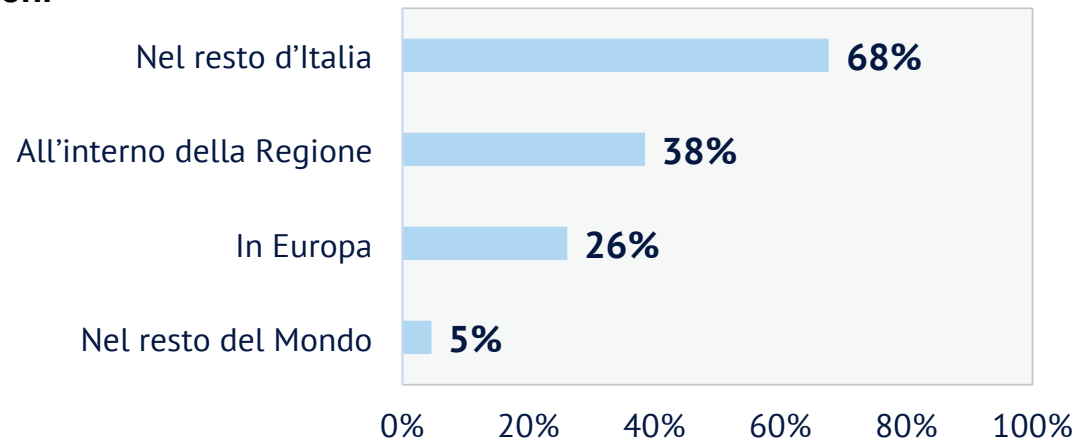


Base: 65 Enti

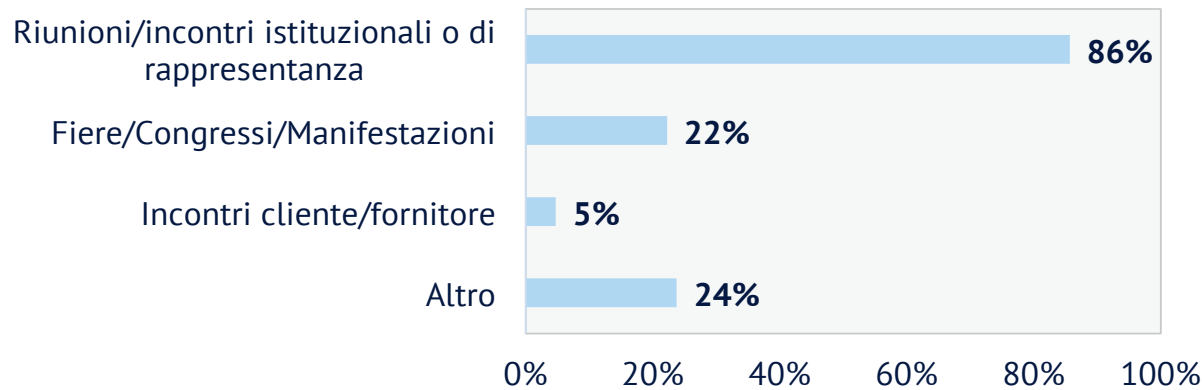


# Destinazioni e motivazioni dei viaggi/missioni

## Le principali destinazioni



## Le principali motivazioni

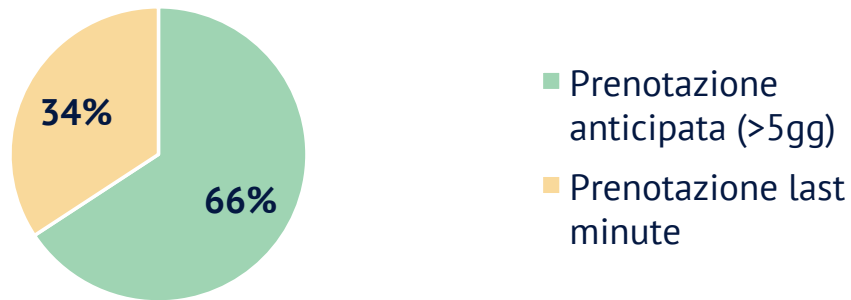


Base: 65 Enti

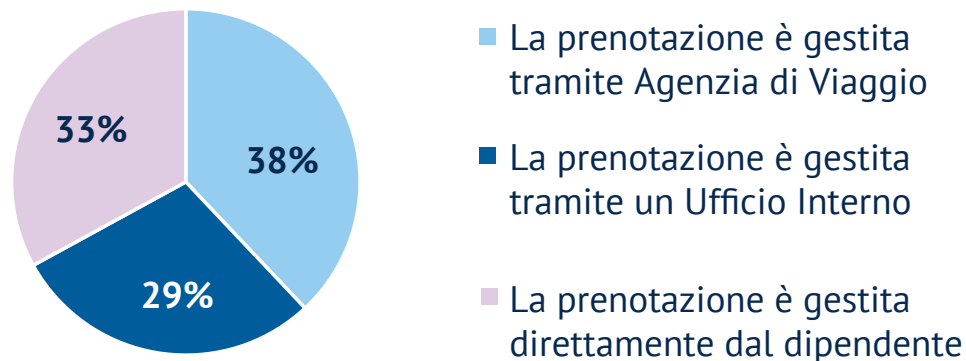
- Le principali destinazioni (anche in coerenza con la durata media dei viaggi/missioni) si trovano nel territorio italiano, all'esterno (68%) o all'interno (38%) della Regione di appartenenza
- Solo nel 5% dei casi le destinazioni sono fuori dall'Europa, nel resto del Mondo
- I viaggi/missioni sono effettuati principalmente per partecipare a riunioni o incontri istituzionali (86%)
- Nella voce "Altro" sono compresi viaggi per ispezioni, verifiche, sopralluoghi e formazione in generale

# Prenotazione dei viaggi/missioni

## Viaggi/missioni prenotati in anticipo



## Processo di prenotazione di viaggi/missioni



Base: 54 Enti

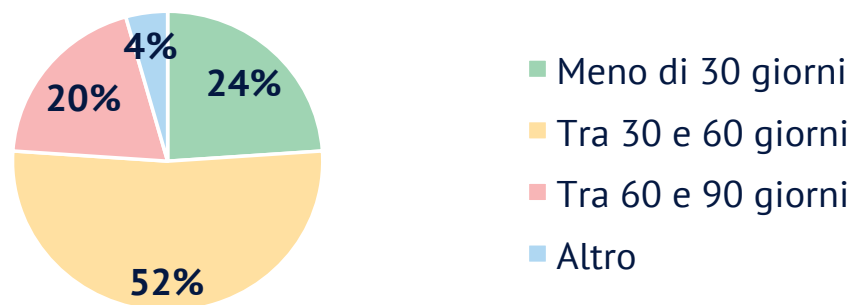
- Tipicamente i viaggi/missioni degli Enti intervistati vengono prenotati in anticipo (66% dei casi)
- Le modalità di prenotazione sono sostanzialmente due: gli Enti si appoggiano a un'Agenzia Viaggi esterna (38% dei casi) oppure demandano ai dipendenti la fase di prenotazione (33%)
- Nel 29% dei rispondenti esiste un ufficio interno all'Ente che gestisce la prenotazione dei viaggi per tutti i dipendenti
- In questi ultimi casi, l'ufficio preposto è all'interno del dipartimento Risorse Umane (58%) o Amministrazione (17%)

# Gestione del processo di rimborso

## Modalità di gestione dei rimborsi



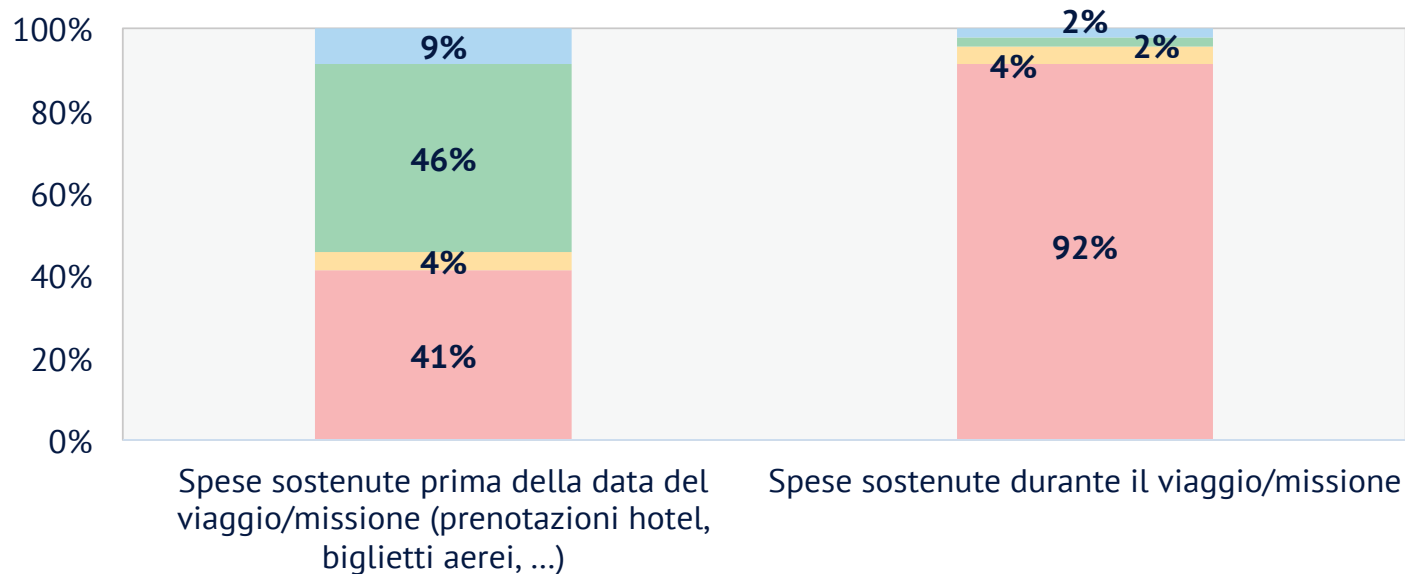
## Tempi medi di rimborso



Base: 54 Enti

- Per quanto riguarda la gestione dei rimborsi, nel 63% dei casi esiste un ufficio interno preposto a questa attività, che si trova tipicamente all'interno della funzione Risorse Umane (70% dei casi) o Amministrazione (18%)
- In poco più di un Ente su 4 (28%) le richieste di rimborso vengono inoltrate direttamente dai dipendenti all'ufficio economato
- I tempi di rimborso sono tipicamente tra 30 e 60 giorni (52% dei casi); nel 24% si riesce a gestire il rimborso in meno di 30 giorni
- Nonostante nella maggior parte degli Enti (54%) questi tempi non siano predefiniti, nell'87% dei casi i rimborsi sono puntuali

## Gestione attuale dei pagamenti relativi ai viaggi

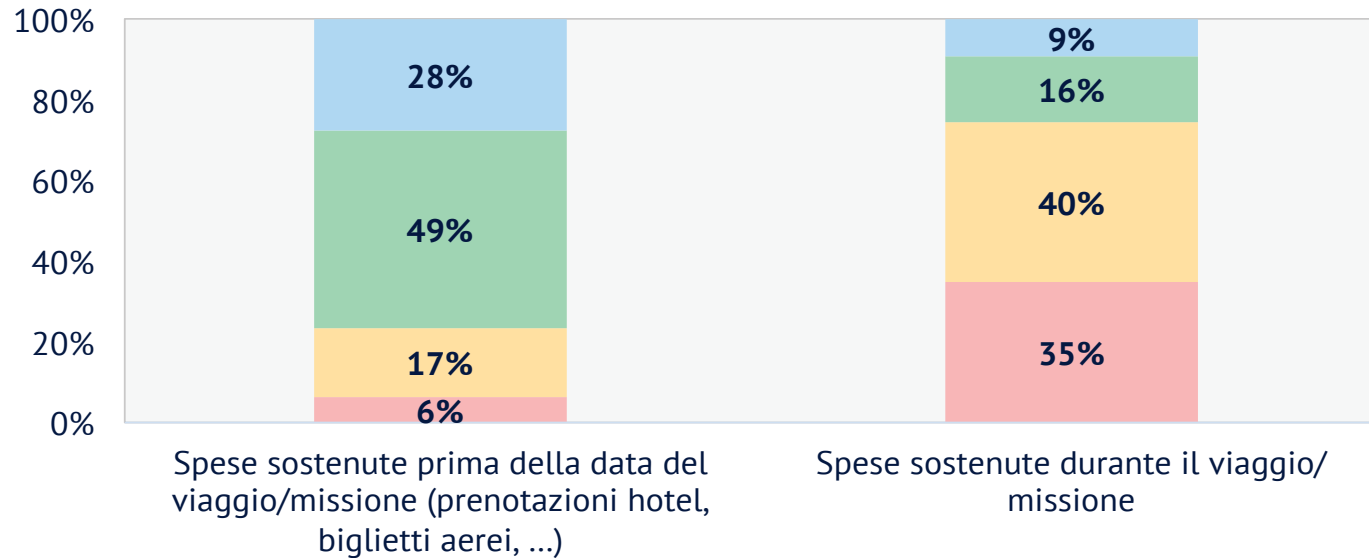


- L'ente paga direttamente le spese (tramite bonifico o carta di credito)
- L'ente si avvale di una Travel Agency che gestisce centralmente le spese
- Il dipendente utilizza una carta di credito dell'ente (gestita centralmente dall'ente)
- Il dipendente anticipa gli importi e poi chiede il rimborso delle spese sostenute

- La gestione attuale dei pagamenti risulta molto sbilanciata sfavorevolmente verso il dipendente, che anticipa in molti casi (41%) gli importi delle spese sostenute prima della partenza e quasi sempre (92%) le spese sostenute durante il viaggio/missione
- Nel 55% dei casi gli Enti anticipano le spese sostenute prima della partenza, sia direttamente (9%) sia avvalendosi di una Travel Agency (46%)
- L'utilizzo di carte di credito gestite centralmente dall'Ente è limitato al 4% dei rispondenti, in cui vengono usate per pagare le spese sostenute in tutte le fasi del viaggio/missione

Base: 52 Enti

## Gestione desiderata dei pagamenti relativi ai viaggi



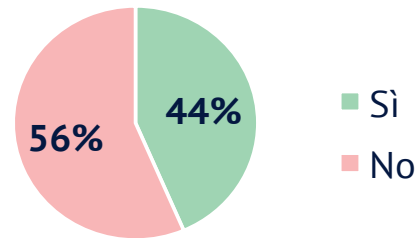
- L'ente dovrebbe pagare direttamente le spese (tramite bonifico o carta di credito)
- L'ente si dovrebbe avvalere di una Travel Agency per la gestione centrale delle spese
- Il dipendente dovrebbe utilizzare una carta di credito dell'ente (gestita centralmente dall'ente)
- Il dipendente dovrebbe anticipare gli importi e poi chiedere il rimborso delle spese sostenute

Base: 49 Enti

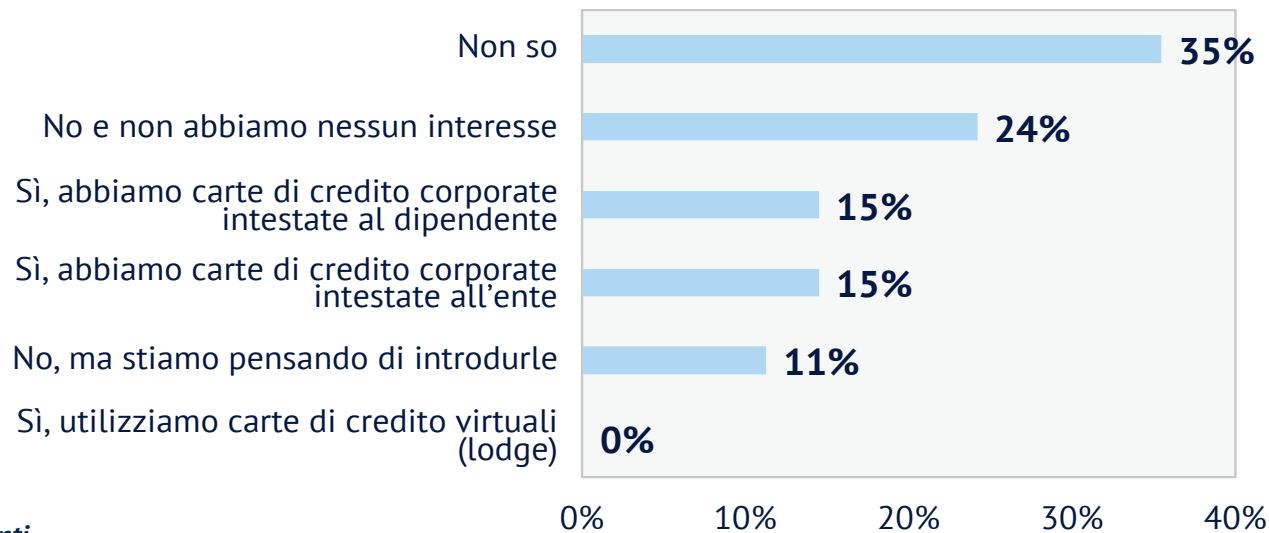
- La gestione desiderata dei pagamenti vede una maggiore presenza di strumenti che consentano di ridurre l'esborso personale dei dipendenti in trasferta
- Per le spese sostenute prima dei viaggi/missioni si auspica un aumento sostanziale degli anticipi diretti degli Enti (dal 9% al 28%) e dell'utilizzo di carte di credito gestite centralmente (dal 4% al 17%)
- Anche per le spese sostenute durante il viaggio/missione si desidera un utilizzo maggiore delle carte di credito (dal 4% al 40%), riducendo sensibilmente i casi in cui i dipendenti devono anticipare gli importi

# Conoscenza e adozione delle soluzioni di pagamento virtuale o carte di credito lodge

## Conoscenza di soluzioni di pagamento virtuale



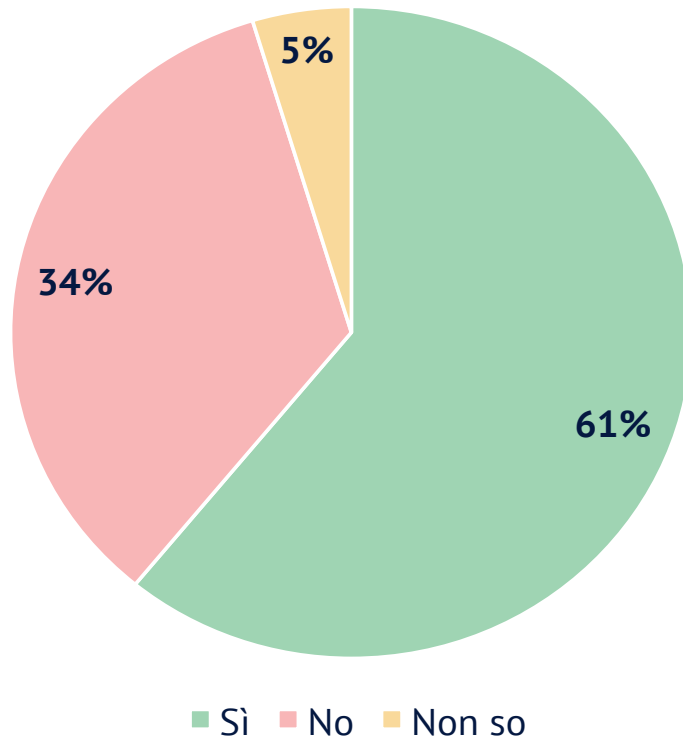
## Utilizzo di soluzioni di pagamento elettronico



Base: 62 Enti

- Tra gli Enti rispondenti, il 44% è a conoscenza dell'esistenza di soluzioni di pagamento virtuale (carte di credito lodge) per la gestione delle spese legate a viaggi o missioni
- Il livello di utilizzo di queste soluzioni è pressoché nullo: gli Enti analizzati utilizzano carte di credito corporate intestate al dipendente (15%) oppure all'Ente (15%), e in un ulteriore 11% ne stanno analizzando una loro introduzione
- Colpisce la percentuale di chi non ha nessun interesse verso questo genere di soluzioni di pagamento (24%), che potrebbero risolvere le criticità legate all'anticipo delle spese da parte del dipendente

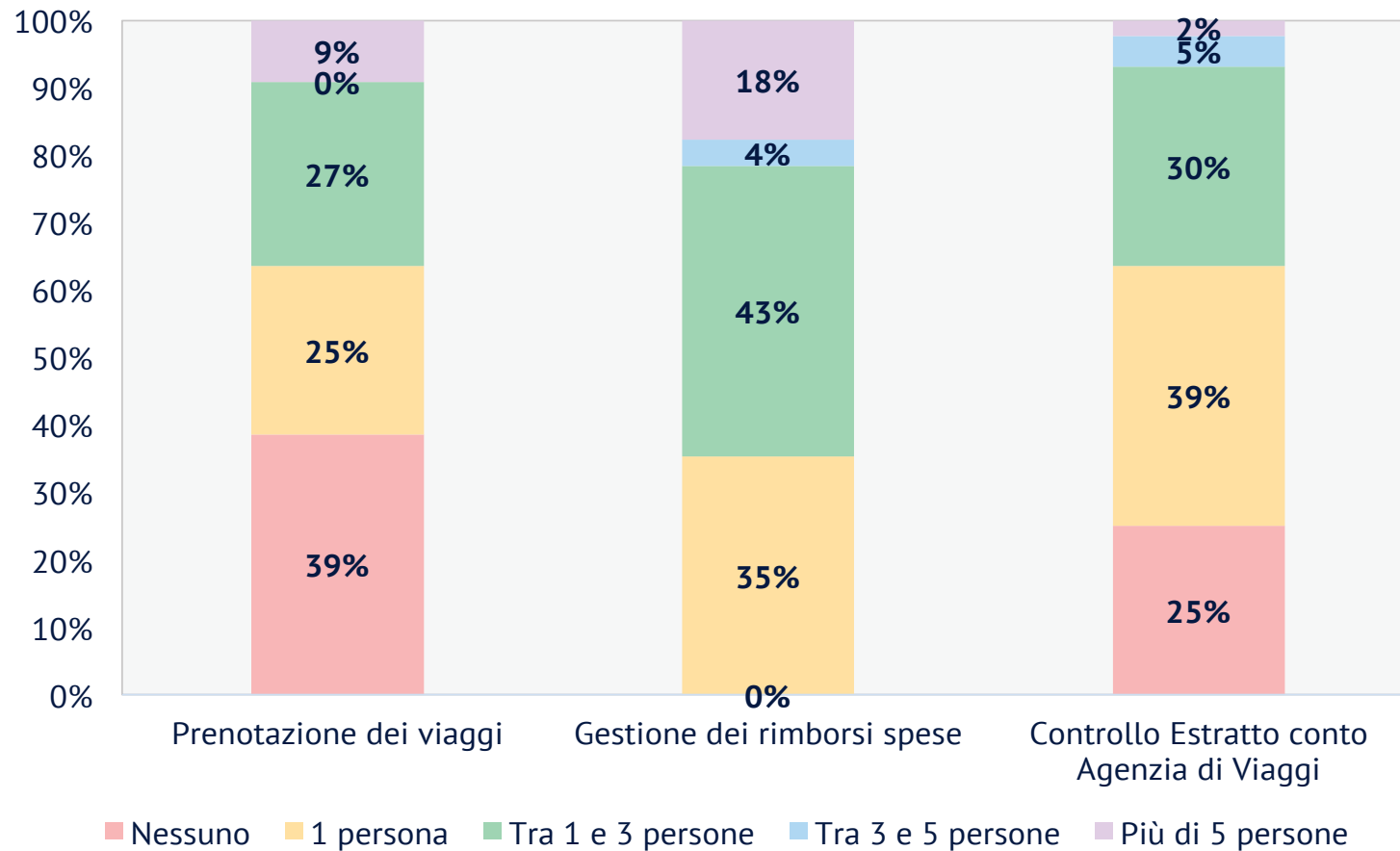
## Presenza di convenzioni con fornitori di servizi di viaggio



- Tra gli Enti rispondenti, la maggioranza ha attivato convenzioni con fornitori di servizi di viaggio (61%)
- In generale questi Enti hanno volumi di spesa maggiori rispetto al resto del campione

Base: 64 Enti

## Persone coinvolte nella gestione amministrativa dei viaggi



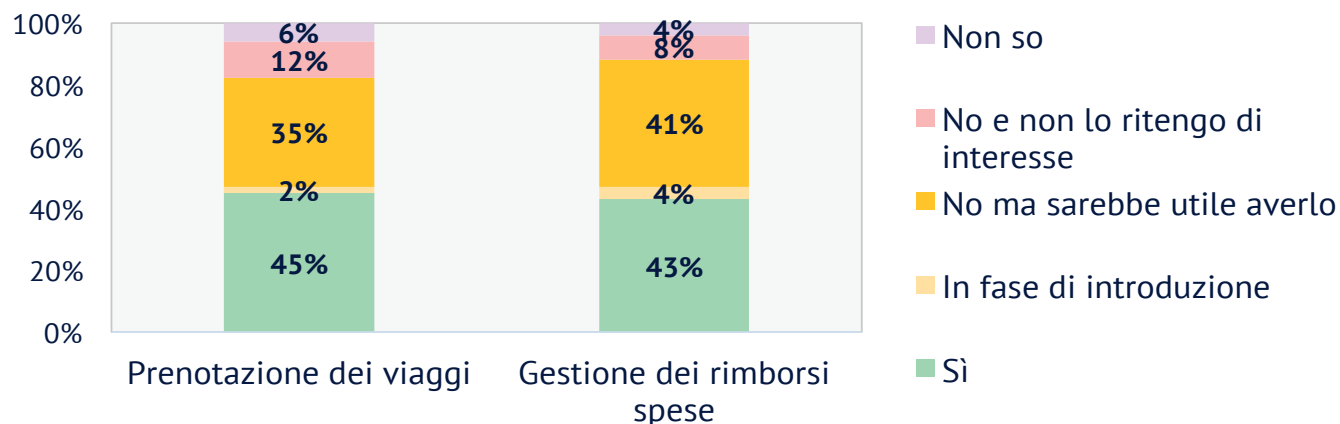
Base: 51 Enti

- Per quanto riguarda il processo di gestione amministrativa dei viaggi, le fasi di prenotazione dei viaggi e di controllo dell'estratto conto dell'agenzia di viaggi sono quelle meno "onerose": nel 64% degli Enti è coinvolta al massimo una sola persona in queste attività
- Per quanto riguarda la gestione dei rimborsi, al contrario, solo nel 35% dei casi è coinvolta una sola persona; nel 43% sono coinvolte al massimo 3 persone e in quasi 1 Ente su 5 sono coinvolte più di 5 persone

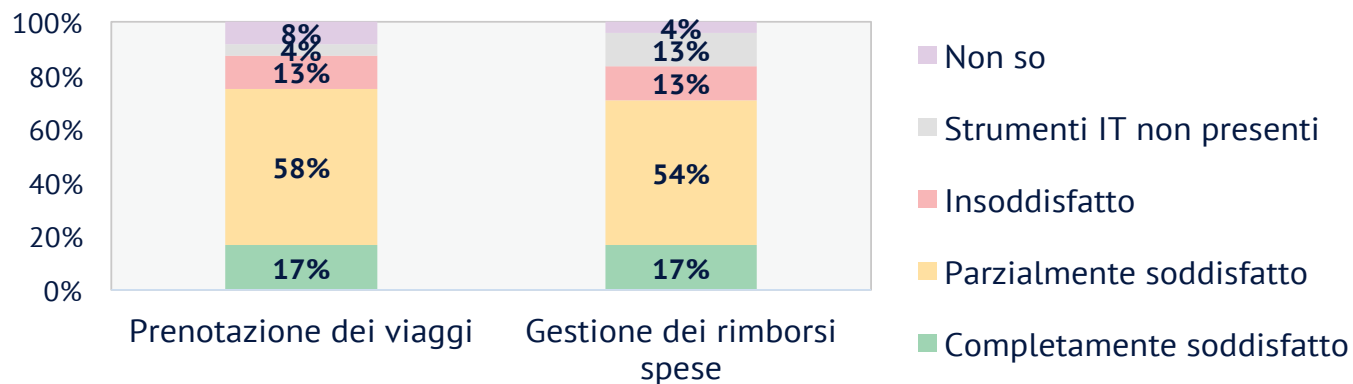


# Adozione di strumenti IT nella gestione dei viaggi

## Presenza di strumenti e soluzioni IT



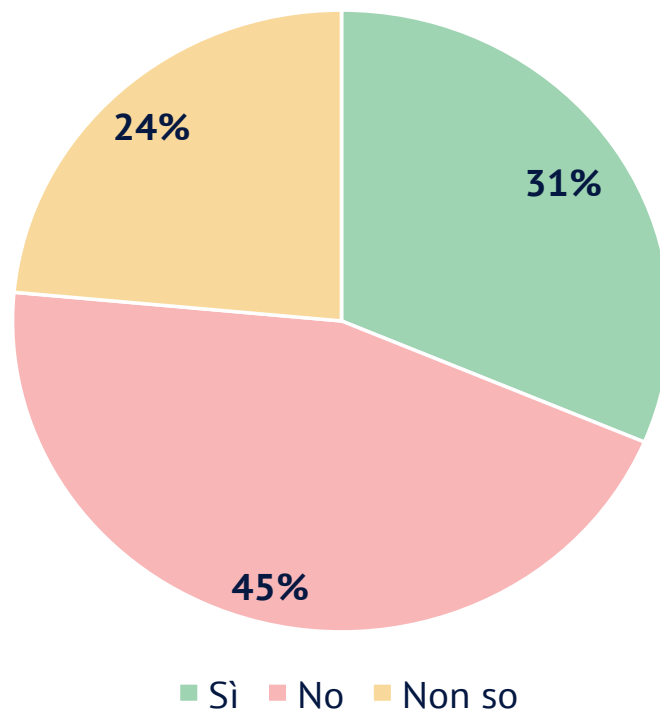
## Livello di soddisfazione



Base: 52 Enti

- Le soluzioni IT a supporto della gestione di viaggi/missioni sono già state introdotte in quasi metà del campione analizzato, sia per la prenotazione dei viaggi sia per la gestione dei rimborsi spese
- Tra gli Enti non ancora "informatizzati" è forte l'interesse verso questo tipo di soluzioni, soprattutto a supporto della gestione dei rimborsi spese (41%)
- Il livello di soddisfazione è buono, anche se oltre metà del campione si ritiene "parzialmente soddisfatto", presupponendo così la presenza di margini di miglioramento per queste soluzioni

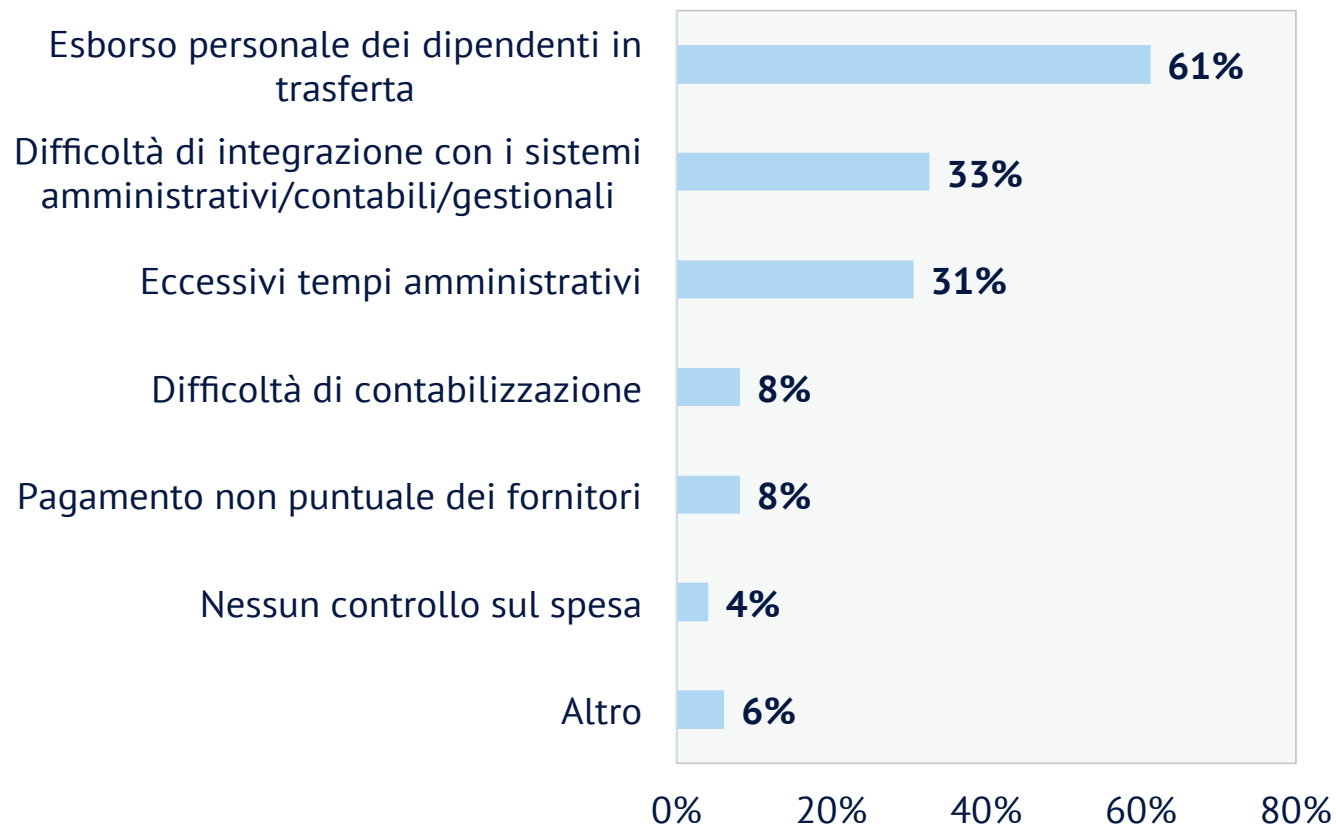
## Presenza di un tool informatico che monitora e analizza le spese dei viaggi



Base: 51 Enti

- La maggior parte degli Enti intervistati (45%) non ha introdotto una soluzione IT per monitorare e analizzare le spese di viaggio sostenute dall'Ente
- Permane una fetta consistente di "non risposte", derivanti probabilmente dal fatto che queste soluzioni abbiano un impatto prevalente sui processi amministrativi e quindi sull'Ufficio Economato

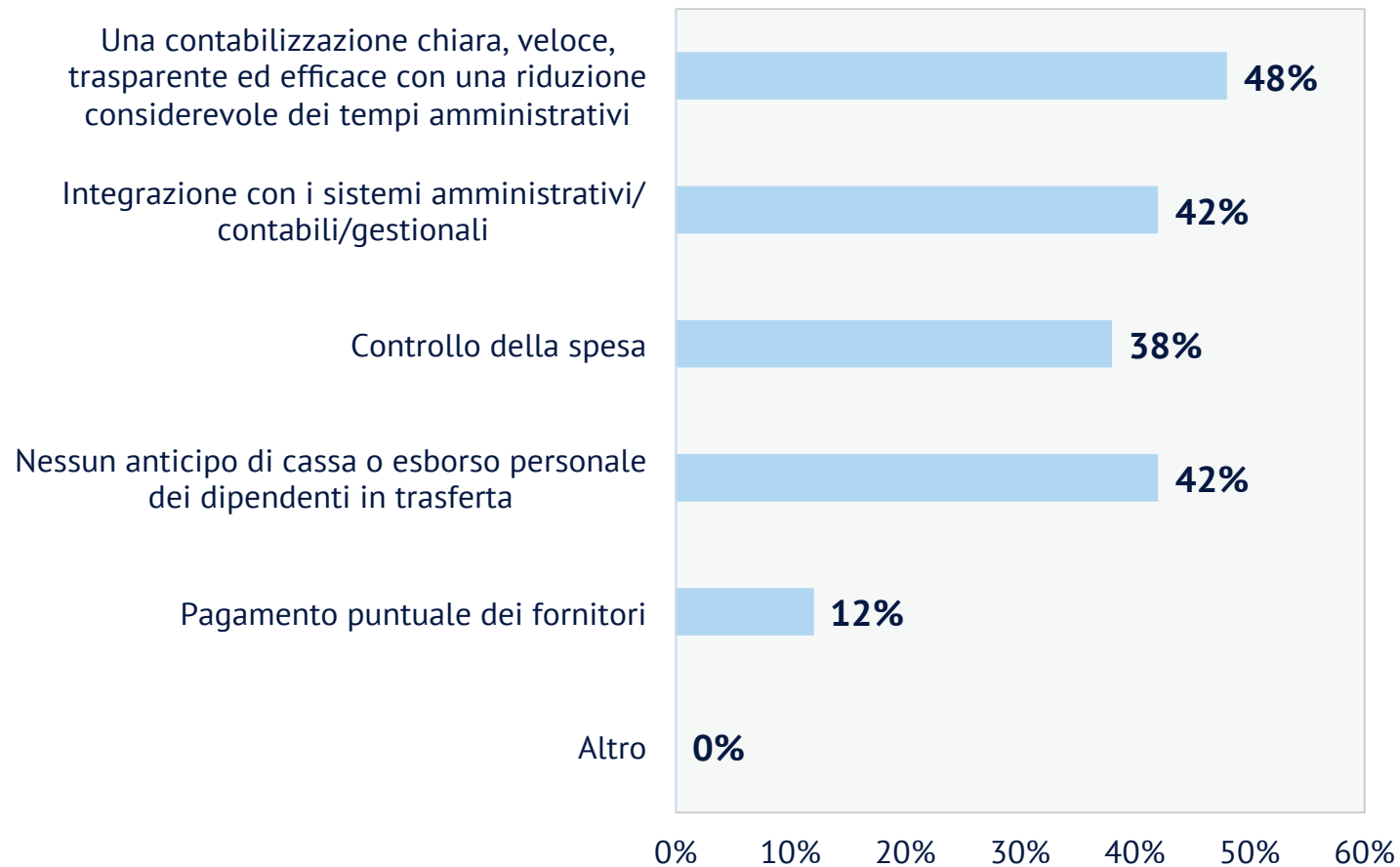
## Problemi riscontrati nel pagamento delle spese di viaggio



Base: 52 Enti

- L'esborso personale dei dipendenti in trasferta è la principale criticità segnalata dai rispondenti, conseguenza diretta delle attuali modalità di gestione delle spese di viaggio (sia prima della partenza sia durante la trasferta)
- A seguire troviamo difficoltà di integrazione tra sistemi informativi diversi (33%) ed eccessivi tempi amministrativi per gestire il processo (31%), causate presumibilmente da uno scenario applicativo ancora immaturo: in alcuni casi per la presenza di "isole" non collegate tra loro; in altri per l'assenza di specifiche soluzioni a supporto

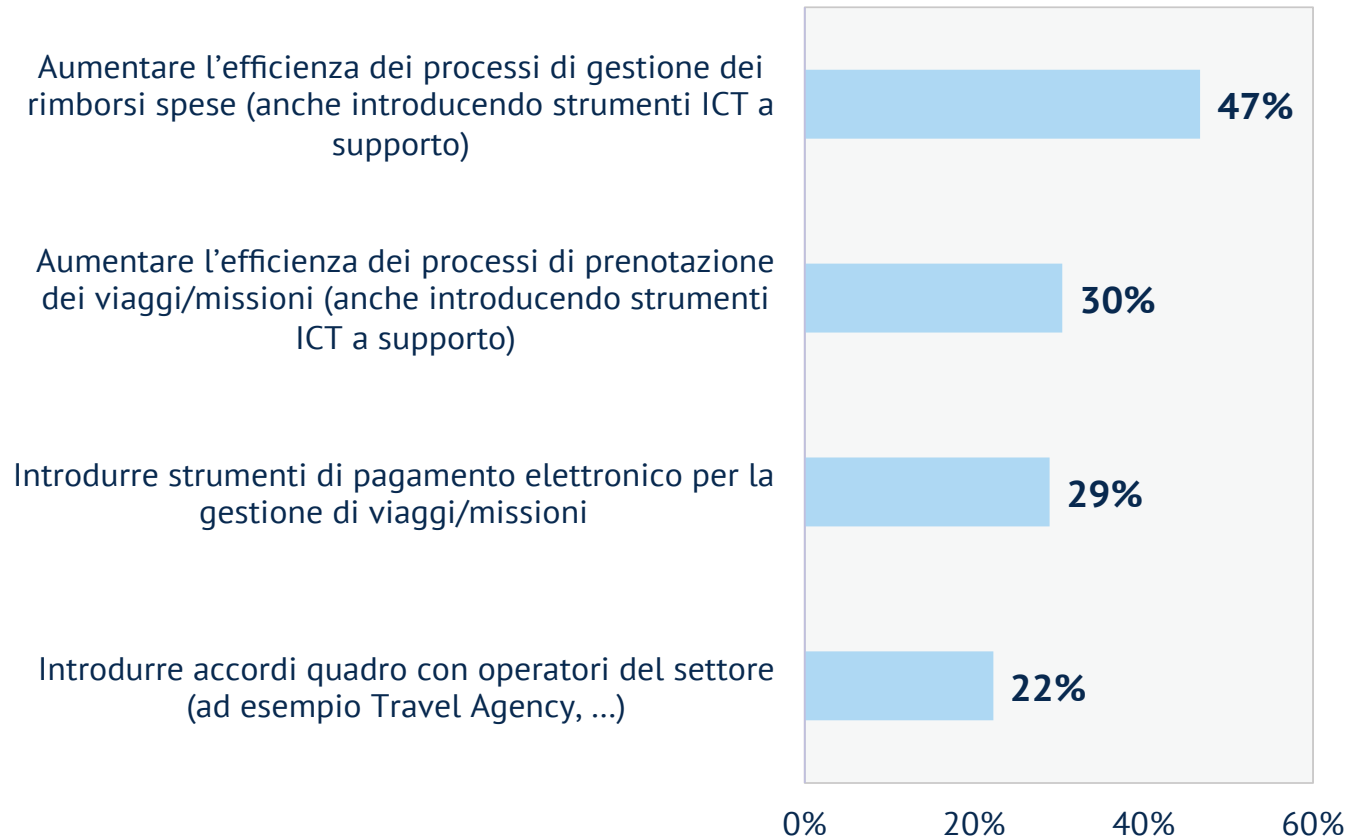
## Obiettivi da raggiungere nella gestione delle spese



Base: 50 Enti

- I principali obiettivi da raggiungere nella gestione delle spese di viaggio/missioni sono raggruppabili in due famiglie: una maggiore efficienza interna e un miglior livello di servizio verso i clienti interni (i dipendenti)
- Sul fronte dell'efficienza interna prevale la volontà di raggiungere un controllo (38%) e una contabilizzazione chiara (48%) delle spese, riducendo i tempi di gestione grazie all'introduzione di soluzioni IT integrate tra loro (42%)
- Relativamente al livello di servizio offerto ai dipendenti si punta a eliminare gli esborso personali (42%), grazie anche all'introduzione di soluzioni di pagamento elettronico

## Principali sviluppi futuri e le priorità nella gestione dei viaggi



Base: 45 Enti

- I principali sviluppi futuri indicati dai rispondenti sono una diretta conseguenza degli obiettivi da raggiungere individuati in precedenza
- Ai primi posti si prevede una revisione dei processi di gestione dei rimborsi spese (47%) e delle prenotazioni (30%), che possa aumentarne l'efficienza e l'efficacia anche grazie all'adozione di servizi e soluzioni IT
- L'introduzione di strumenti di pagamento elettronico per le spese di viaggi/missioni (29%) consentirà di ridurre l'esborso personale dei dipendenti
- Da ultimo si segnala la volontà di stringere accordi quadro con operatori di settore

## 2. Alcuni Studi di Caso

---

Agenzia Spaziale Italiana

Istituto Superiore di Sanità

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Università Ca' Foscari Venezia

# Agenzia Spaziale Italiana

L'Agenzia Spaziale Italiana (ASI), nata nel 1988 per dare un coordinamento unico agli sforzi e agli investimenti che l'Italia ha dedicato al settore fin dagli anni Sessanta, è un ente pubblico nazionale, che dipende dal Ministero dell'Università e della Ricerca e opera in collaborazione con diversi altri dicasteri. In meno di due decenni si è affermata come uno dei più importanti attori mondiali sulla scena della scienza spaziale, delle tecnologie satellitari e dello sviluppo di mezzi per raggiungere ed esplorare il cosmo.

I dipendenti dell'ASI effettuano oltre 1.000 viaggi/missioni all'anno principalmente in Europa (con una spesa compresa tra il 5% e il 10% del totale acquisti dell'Agenzia), molti dei quali, per le peculiarità delle attività svolte, sono caratterizzati da "prenotazioni last minute" (nel 75% dei casi), che vengono gestite attraverso un ufficio interno dedicato (nella Direzione "Risorse Umane"), deputato alla prenotazione dei viaggi per tutti i dipendenti dell'Ente. Lo stesso ufficio, a chiusura della missione, si occupa poi della gestione dei rimborsi delle spese sostenute dai dipendenti durante il viaggio.

Dal punto di vista dei pagamenti, le procedure dell'ASI prevedono il pagamento delle spese di prenotazione tramite un'agenzia di viaggi e l'erogazione di un anticipo al dipendente.

L'Agenzia, con l'intento di introdurre una contabilizzazione chiara, veloce, trasparente ed efficace (con una riduzione considerevole dei tempi amministrativi), ha intrapreso la strada della digitalizzazione dei processi di gestione dei viaggi, introducendo PDF firmati per l'autorizzazione delle missioni (anche se permangono ancora, in molti casi, documenti cartacei). Per quanto riguarda i processi di gestione dei rimborsi, attualmente vengono utilizzati sistemi informatici "basilari", principalmente accessibili dalla contabilità (che procede anche al bonifico delle somme a favore del dipendente), ma che presentano alcuni problemi di integrazione con gli altri sistemi informativi dell'Ente.

# Istituto Superiore di Sanità

L'Istituto Superiore di Sanità (ISS) è un ente di diritto pubblico che, in qualità di organo tecnico-scientifico del Servizio sanitario nazionale in Italia, svolge funzioni di ricerca, sperimentazione, controllo, consulenza, documentazione e formazione in materia di salute pubblica. L'Istituto è posto sotto la vigilanza del Ministero della Salute.

Dal punto di vista dei viaggi/missioni, il totale delle spese sostenute nel 2014 ammonta a poco più di 2 milioni di euro, in sensibile contrazione (-5%) rispetto al 2013.

L'Istituto aveva centralizzato, nel 2013, la gestione delle attività di prenotazione di viaggi/missioni in un'agenzia di viaggi; tuttavia, le peculiarità dell'utenza interna dell'Ente mal si conciliavano con i processi standardizzati dell'agenzia e si è assistito a una progressiva de-responsabilizzazione dei viaggiatori. Di conseguenza, è stato deciso di non rinnovare l'accordo demandando ai singoli dipendenti la prenotazione dei propri viaggi (eventualmente avvalendosi dei propri collaboratori).

L'attuale processo di gestione dei viaggi/missioni è ancora, molto spesso, basato su supporti cartacei per quanto riguarda le fasi di richiesta e di autorizzazione della missione che, una volta autorizzata, viene inserita dalle segreterie nel sistema di contabilità che elabora le scritture contabili relative alla missione stessa (inserimento disponibilità, imputazioni, emissione dei mandati di pagamento per il rimborso delle spese sostenute, annotazioni di bilancio, ecc.).

L'Istituto sta valutando la possibilità di implementare alcune soluzioni a supporto di una maggiore digitalizzazione del processo, che consentano di snellire le attuali procedure (che risultano spesso complesse ed elaborate) e di introdurre sistemi per la reportistica gestionale delle spese legate a viaggi e missioni.



# Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è composto da una rete all'estero di 313 Rappresentanze diplomatico-consolari e Istituti italiani di cultura e coinvolge 2.442 dipendenti in servizio in Italia e 5.135 dipendenti in servizio all'estero (comprese circa 2.500 unità di personale locale).

Come naturale, i dipendenti del Ministero effettuano numerosi viaggi/missioni all'estero (viaggi di servizio, di congedo, di trasferimento), sia in Europa sia nel resto del Mondo, per un totale, nel 2014, di circa 5.000 transazioni (escluse quelle locali), gestite attraverso l'agenzia di viaggi abilitata, con una spesa per soli titoli di viaggio di circa 3,3 milioni di euro (considerando la sola quota-parte fatturata attraverso l'agenzia di viaggi abilitata).

All'interno del Ministero è presente un Ufficio, nelle Risorse Umane, che si occupa di tutte le attività legate alla gestione dei viaggi di trasferimento/missioni, dalla prenotazione alla gestione dei rimborsi a valere su diversi capitoli di bilancio. Analoghe strutture, di minor dimensione, sono dedicate alle missioni in altre Segreterie di Direzioni e Servizi, per i capitoli di rispettiva competenza. Dal punto di vista dei pagamenti, all'interno del MAECI vi sono diverse policy, a seconda della tipologia di missione: si va da situazioni in cui i titoli di viaggio sono prepagati e vengono rimborsate le spese "on trip" sostenute direttamente dal dipendente a fronte dei giustificativi, a missioni per le quali non è previsto nessun anticipo da parte del Ministero e le spese di viaggio, vitto e alloggio sono gestite direttamente dal dipendente e rimborsate in seguito dall'ufficio liquidatore.

Il MAECI ha introdotto soluzioni informatiche a supporto del processo di gestione dei viaggi/missioni: la richiesta del preventivo e la relativa autorizzazione si basano su procedure on line; la trasmissione del titolo di viaggio avviene tramite email e la fatturazione e il pagamento sono digitali, consentendo così di raggiungere una maggiore rapidità nella ricezione, certezza sulla tracciabilità e controllo dei tempi di liquidazione. I supporti cartacei vengono usati nelle fasi di rendicontazione delle spese sostenute "on trip" e per il decreto autorizzativo della spesa relativa al viaggio/missione.

Per il futuro si sta valutando la possibilità di integrare maggiormente le soluzioni informatiche adottate, per cercare di aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo di gestione di viaggi/trasferte.

# Università Ca' Foscari Venezia

L'Ateneo fondato nel 1868 è un ente pubblico che conta 1.500 tra docenti e personale universitario e oltre 20.000 studenti. Ogni anno Ca' Foscari gestisce circa 3.000 trasferte di docenti e personale in missione in tutto il mondo con un budget di spesa di circa 2 milioni di Euro.

Sostenibilità e digitalizzazione sono aspetti che caratterizzano l'Ateneo veneziano, primo in Italia nella classifica internazionale Green Metric che certifica gli Atenei più verdi (l'edificio centrale di Ca' Foscari è il più antico edificio certificato Leed). Da diversi anni Ca' Foscari ha intrapreso un percorso innovativo di semplificazione amministrativa sia nei confronti del corpo studenti, con l'introduzione ad esempio del libretto e delle tesi digitali così come del verbale di laurea digitale, sia nei confronti del personale e dei docenti sviluppando procedure online.

Nell'ambito del percorso di digitalizzazione perseguito da Ca' Foscari, l'Ateneo si era già dotato di una procedura online per l'autorizzazione delle missioni di docenti e personale. Una volta completata la richiesta comprensiva di budget di spesa, questa veniva sottoposta in formato digitale all'organo preposto all'autorizzazione che, sempre online, provvedeva ad autorizzarla. Questo processo, seppur digitalizzato, presentava alcune importanti problematiche: una insufficiente trasparenza del sistema, l'esborso diretto di docenti e personale in missione, che anticipavano le spese di trasferta (a volte anche ingenti), lunghi tempi amministrativi per il rimborso delle spese e per il pagamento dei fornitori.

Per risolvere questi elementi Ca' Foscari ha deciso di introdurre un sistema di pagamento virtuale grazie al quale docenti e personale possono utilizzare in autonomia una carta di credito virtuale per il pagamento dei soli servizi di viaggio: compagnie aeree, alloggio, vitto, e altro associati alla trasferta. La soluzione introdotta ha permesso di lasciare libertà ai docenti in merito alla gestione del proprio budget, consentire un controllo centralizzato e dettagliato delle spese sostenute, eliminare gli anticipi di cassa o gli esborsi personali delle spese viaggio, ottenere una contabilizzazione chiara, veloce, trasparente ed efficace con una riduzione considerevole dei tempi amministrativi richiesti per gestire ogni singola pratica di missione e contribuire in modo tangibile agli obiettivi di sostenibilità e di riduzione dell'impronta di carbonio dell'Ateneo.



## La Nota Metodologica

La Ricerca è stata supportata da una analisi critica della letteratura internazionale sui temi del Travel Management, delle soluzioni per la Digitalizzazione dei processi e per i pagamenti elettronici.

Lo studio di fonti secondarie (italiane e internazionali) e la conduzione di alcuni Studi di Caso approfonditi ha permesso di analizzare l'attuale dibattito sui temi della Ricerca e ha consentito di predisporre un questionario di Ricerca composto da 31 domande a risposta chiusa.

Il questionario è stato somministrato via WEB (indagine CAWI - Computer Assisted Web Interviewing) alle principali Pubbliche Amministrazioni italiane nei mesi di Aprile e Maggio 2015, ottenendo 69 risposte: il campione di analisi è costituito da 25 Pubbliche Amministrazioni Centrali, 14 PA Locali, 19 tra Comuni e Regioni, 11 Istituti di Ricerca.



# I Partner

---



# AirPlus International Italia



AirPlus International è una multinazionale leader nello sviluppo e nella fornitura di soluzioni di pagamento e analisi nell'ambito dei viaggi d'affari. I prodotti e i servizi di AirPlus International consentono alle aziende pubbliche e private di ridurre i costi diretti e indiretti relativi a questa voce di spesa grazie all'elevato livello di innovazione offerto e all'integrazione con i principali sistemi amministrativi e contabili.

In Italia AirPlus International opera dal 2001 e nel 2005 ha aperto a Bologna la propria sede registrando negli anni una continua crescita che l'ha portata ad acquisire oltre 4.000 clienti di ogni dimensione e settore, dalle agenzie di viaggio alle istituzioni locali. A esse AirPlus International Italia fornisce una gamma completa di soluzioni di pagamento virtuali, mobile e tramite carte di credito che permettono alle aziende di gestire, attraverso un unico conto centralizzato, interfacciabile con i sistemi aziendali, le principali voci di spesa. Con AirPlus Company Account le organizzazioni italiane hanno oggi a disposizione una soluzione centralizzata per il pagamento, la rendicontazione e l'analisi dei servizi di viaggio (biglietteria aerea, autonoleggio, hotel etc.) che si basa su carte di credito lodge, domiciliate presso l'agenzia di viaggio di fiducia o direttamente in azienda. Per rispondere alle esigenze di flessibilità del mercato, le funzionalità di questo prodotto sono state ampliate attraverso A.I.D.A., una piattaforma online che estende l'accettazione a tutto il circuito MasterCard, generando una carta di credito virtuale. Con A.I.D.A le aziende possono effettuare in modo semplice, trasparente ed efficiente le prenotazioni e i pagamenti di tutti i servizi di viaggio di cui hanno bisogno. A.I.D.A. è anche un'app mobile che permette al dipendente in trasferta, solo se preventivamente autorizzato, di generare sul display del proprio smartphone o tablet numeri di carta di credito virtuali MasterCard per gestire in autonomia eventuali cambi di programma durante la trasferta, spese non preventivate o inconvenienti.

L'introduzione di sistemi digitali e di soluzioni tecnologiche è anche la strada che consente alla Pubblica Amministrazione di ottimizzare i processi di gestione delle spese di trasferta e di viaggio dei dipendenti. Per questo AirPlus International Italia ha sviluppato il Conto Digitale Trasferte PA, un sistema di pagamento centralizzato che opera sui circuiti UATP e MasterCard e che supporta gli enti pubblici nel ridurre tempi e costi e nel semplificare le procedure sia nei confronti del pubblico sia del personale dipendente. Una volta che l'Ente Pubblico ha effettuato la prenotazione di un servizio di viaggio (volo, hotel, treno, autonoleggio, ecc.) tramite l'agenzia o attraverso uno strumento di self booking, l'addebito del costo, e quindi la gestione del pagamento, avviene direttamente tramite il Conto Digitale Trasferte PA. Sarà poi AirPlus International a inviare all'Ente un estratto conto digitale personalizzato con tutti i dettagli delle trasferte a cui seguirà il pagamento delle spese di viaggio. Un processo efficiente che garantisce ai dipendenti di non dover più anticipare i costi dei servizi di trasferta e assicura all'Ente il monitoraggio di queste spese e lo snellimento delle procedure amministrative per una Pubblica Amministrazione più trasparente e virtuosa.



#### LA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia, e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca. La School of Management ha ricevuto nel 2007 il prestigioso accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accREDITamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi. Dal 2009 è nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa. Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in: Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale; Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

#### GLI OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) svolgono un ruolo sempre più pervasivo e strategico in qualsiasi organizzazione, diventando una potente leva di innovazione e di miglioramento delle performance. Una corretta conoscenza di queste tecnologie e, soprattutto, del loro impatto sul business può portare una qualsiasi azienda a sfruttarle efficacemente per ottenere benefici significativi e migliorare la sua competitività. Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, che si avvalgono della collaborazione dell'ICT Institute del Politecnico di Milano, nascono proprio con l'obiettivo di contribuire a questa conoscenza. Gli Osservatori si rivolgono in particolare ai manager e ai decision maker delle aziende utilizzatrici di ICT per fornire loro informazioni sulle opportunità offerte dalle soluzioni più innovative attraverso ricerche puntuali, studi di caso, benchmark, video degli eventi, atti dei convegni, ecc. Gli Osservatori si rivolgono anche a tutte le aziende che offrono soluzioni e servizi ICT (software vendor, hardware vendor, service provider, consulenti, operatori del canale), fornendo fotografie approfondite sugli scenari di mercato in Italia, con l'intento di supportarle nella messa a punto di offerte più efficaci.