Audizione alla Camera 22 Ottobre 2014

Agenzia Italiana per il Turismo - ENIT

COMMISSARIO STRAORDINARIO ING. CRISTIANO RADAELLI

INDICE

1- Compiti assegnati dalla legge 106/2014 al Commissario Straordinario

2- Il quadro di partenza: una struttura da rifondare e delle attività con forti gap rispetto alla domanda

3- La missione dell'Agenzia, il ruolo e le attività chiave da fornire a servizio del Turismo Italiano

4- I passi chiave verso una nuova e moderna Agenzia per il Turismo

5- La pianta organica, le competenze necessarie, e i gap da colmare

6- I passi più urgenti da compiere, le criticità

1- Compiti assegnati dalla legge 106/2014 al Commissario Straordinario

Il decreto Art bonus, poi convertito in legge 106/2014 stabilisce il commissariamento dell'Agenzia Nazionale per il Turismo – ENIT e dà mandato al Consiglio dei Ministri di nominare, su indicazione del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, un Commissario Straordinario che assuma i ruoli del Presidente e del Consiglio d'Amministrazione.

Il Commissario Straordinario, entro 180 giorni dalla pubblicazione del decreto, avvenuta il 1 giugno 2014, ha il compito di:

- Provvedere all'approvazione del nuovo statuto dell'ENIT. Lo statuto, adottato in sede di prima applicazione dal Commissario di cui al comma 4, e' approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei Beni e delle Attivita' culturali e del Turismo.
- Provvedere alla trasformazione dell'Ente da ente pubblico a ente pubblico economico.
- Sentite le organizzazioni sindacali, adottare un piano di riorganizzazione del personale, individuando, compatibilmente con le disponibilita' di bilancio, sulla base di requisiti oggettivi e in considerazione dei nuovi compiti dell'ENIT e anche della prioritaria esigenza di migliorare la digitalizzazione del settore turistico e delle attivita' promo-commerciali, la dotazione organica dell'ente come trasformato ai sensi del presente articolo, nonche' le unita' di personale in servizio presso ENIT e Promuovi Italia S.p.A. da assegnare all'ENIT come trasformata ai sensi del presente articolo.
- Il piano, inoltre, prevede la riorganizzazione, anche tramite soppressione, delle sedi estere di ENIT.
- Dopo l'approvazione del piano di cui al comma 8, il personale a tempo indeterminato in servizio presso ENIT assegnato all'ente trasformato ai sensi del presente articolo puo' optare per la permanenza presso quest'ultimo oppure per il passaggio al Ministero dei beni e delle attivita' culturali e del turismo o ad altra pubblica amministrazione. La Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica acquisisce dall'ENIT l'elenco del personale interessato alla mobilita' e del personale in servizio presso ENIT non assegnato all'ENIT stessa dal medesimo piano di riorganizzazione di cui al comma 8, e provvede, mediante apposita ricognizione presso le amministrazioni pubbliche, a favorirne la collocazione, nei limiti della dotazione organica delle amministrazioni destinatarie e con contestuale trasferimento delle relative risorse. Con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, si provvede all'assegnazione del personale presso le amministrazioni interessate con inquadramento sulla base di apposite tabelle di corrispondenza approvate con il medesimo decreto. Al

personale trasferito, che mantiene l'inquadramento previdenziale di provenienza, si applica il trattamento giuridico ed economico, compreso quello accessorio, previsto nei contratti collettivi vigenti dell'amministrazione di destinazione.

Entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del decreto, il Commissario di cui al comma 4 pone in liquidazione la societa' Promuovi Italia S.p.A. secondo le disposizioni del Codice Civile. Il liquidatore della societa' Promuovi Italia S.p.a. puo' stipulare accordi con le societa' Italia Lavoro S.p.a. e Invitalia - Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.a. che prevedano il trasferimento presso queste ultime di unita' di personale non assegnate all'ENIT come trasformato ai sensi del presente articolo, anche al fine di dare esecuzione a contratti di prestazione di servizi in essere alla data di messa in liquidazione della societa' Promuovi Italia S.p.a.

La legge inoltre stabilisce che il portale italia.it venga assegnato a ENIT e che ENIT sviluppi e svolga attività di marketing della „Italian tourist card".

2 Il quadro di partenza: una struttura da rifondare e delle attività con forti gap rispetto alla domanda

2.1. Il quadro di partenza: Una struttura da rifondare.

Tra il giugno e l'ottobre 2012, The Boston Consulting Group, ha condotto ~ 70 interviste con i più grandi operatori mondiali e Italiani della filiera del turismo (catene alberghiere internazionali come Starwood, Hilton, IHG, compagnie aeree di bandiera e low cost, tour operator di varie nazionalità, inclusi i grandi Tour Operator cinesi, investitori finanziari nel settore, albergatori italiani, attori del digitale come Expedia, Google, Trip advisor,..).
Il giudizio sul valore creato rispetto alle precedenti politiche del turismo e alle attività di ENIT è stato unanimemente e fortemente critico. In particolare, al momento dell'analisi, le politiche realizzate e le attività svolte dall'agenzia furono considerate inefficaci in termini di:

1. Mancanza di una strategia chiara e di prioritizzazione degli sforzi di promozione verso i vari segmenti di turisti internazionali, sia come paese di provenienza che come profilo sociodemografico,
2. Mancanza di una strategia digitale per il Turismo e di copertura dei canali digitali di comunicazione e promozione
3. Basso supporto alla promo commercializzazione dei prodotti e pacchetti turistici Italiani
4. Carenza di competenze di marketing, con particolare riferimento al marketing nei canali digitali
5. Bassa proattività e reattività delle risorse dell'agenzia
6. Difficoltà ad esprimere un coordinamento efficace tra Governo, Regioni e Associazioni di categoria che si traduca in una promozione organica del "Sistema Italia"
7. Insufficiente attività di spinta e dialogo con compagnie aeree nazionali e straniere e con i tour operator a sostegno dei flussi verso l'Italia
8. Incapacità di sviluppare un'offerta adeguata ad attrarre eventi congressuali internazionali
9. Scarso presidio e mancati stimoli per lo sviluppo dell'offerta alberghiera, rimasta obsoleta rispetto agli standard internazionali

2.2 Un forte gap di competenze e di attività rispetto alle agenzie nazionali di tutti i principali Paesi leader nel Turismo

Uno studio di benchmarking, effettuato da The Boston Consulting Group, mettendo a confronto ENIT con le agenzie nazionali di Paesi leader nel turismo quali Francia, Spagna, Gran Bretagna e Australia, ha evidenziato per l'agenzia Italiana chiari gap di attività lungo tutta la catena del valore. (si veda in proposito la Figura 1). In particolare ENIT risulta con un gap significativo rispetto alle Agenzie Nazionali del Turismo dei Paesi concorrenti nelle aree seguenti:

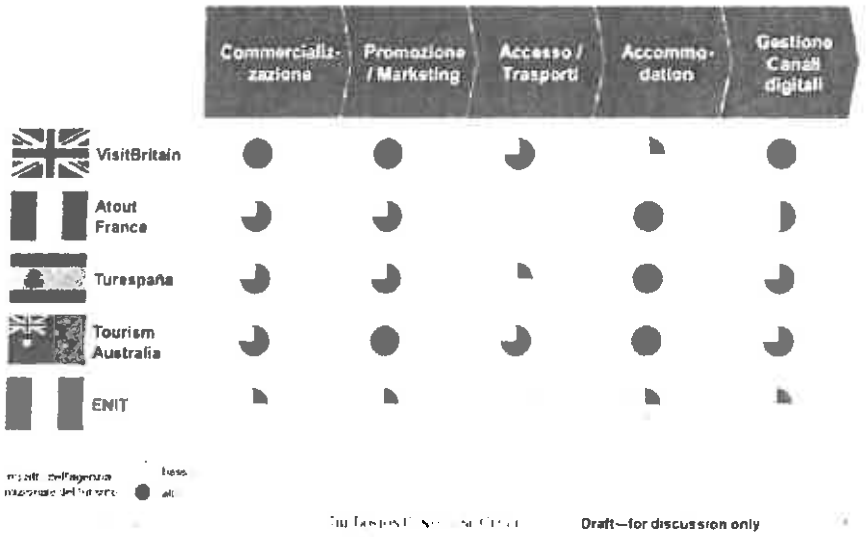
1. Promo-commercializzazione

- VisitBritain, Atout France e Tourism Australia hanno realizzato campagne promozionali sia su media tradizionali che online di successo.
- VisitBritain e Tourism Australia si occupano attivamente della formazione per i travel agents /TO dei Paesi Target, a supporto della commercializzazione.

2.Accesso/Trasporti

- VisitBritain e Tourism Australia si occupano direttamente di migliorare l'accesso ai relativi Paesi, promuovendo e stipulando specifici accordi con le compagnie aeree, anche con budget ad hoc forniti dai governi, e promuovendo lo sviluppo di infrastrutture chiave per il Turismo
- Anche Turespaña opera in collaborazione con Iberia per la promozione della Spagna in USA e America Latina.

ENIT meno coinvolta lungo la catena del valore del Turismo rispetto alle Agenzie Nazionali dei Paesi concorrenti



3. Accomodation

- Atout France, Turespaña e Tourism Australia si occupano delle strutture ricettive contribuendo e facilitando investimenti domestici ed internazionali e fornendo consulenze su come migliorare la competitività e l'attrattività delle strutture.

4. Gestioni canali Digitali

- VisitBritain, Atout France, Turespaña e Tourism Australia gestiscono il proprio sito offrendo diverse idee e proposte di viaggio nel Paese, oltre alla possibilità di organizzare il soggiorno e, in alcuni casi, anche di gestire le prenotazioni e il trasporto. VisitBritain gestisce anche un'attività di e-commerce per l'acquisto d'ingressi a musei e teatri, di biglietti trasporto, oltre che di articoli regalo / souvenir legati al Paese. Le risorse umane che si occupano del sito provengono in parte preponderante da assunzioni fatte sul mercato presso aziende digitali.

5. Gestione successiva

La gestione dell'Agenzia negli ultimi due anni ha portato dei miglioramenti rispetto all'analisi svolta nel 2012 generando una riduzione di spese e sviluppando la collaborazione con Ministero Affari Esteri, in particolare per la riduzione dei costi logistici nelle sedi estere e iniziando un persorso di

riavvicinamento alle Regioni. La legge richiede però ora un deciso cambio di passo per riacquistare competitività sui mercati esteri, anche grazie ad un utilizzo intenso delle tecnologie e delle applicazioni digitali.

3 La missione dell'Agenzia, come definita dal decreto art bonus /legge 106/2014

Come definito nella legge, il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo per l'Italia, per rispondere alle criticità del settore del turismo italiano e supportare efficacemente il rilancio del settore, si fonda su un migliore sfruttamento di tutte le leve di intervento a disposizione.

Tra gli abilitatori chiave del Piano Strategico vi deve essere chiaramente una nuova e forte Agenzia Nazionale del Turismo, che riesca a giocare un ruolo centrale nello Sviluppo del settore.

Condizioni abilitanti saranno però

- riprogettarne a fondo la missione, le attività e l'organizzazione, in linea con le migliori agenzie internazionali per il turismo
- consentirle di soddisfare le necessarie disponibilità di risorse umane (soprattutto in termini di competenze digitali) e finanziarie

Per perseguire la Missione di promozione del turismo, la nuova Agenzia Nazionale Italiana per Il Turismo, come definito nella legge, provvede, tra l'altro, a:

a) curare la promozione all'estero dell'immagine turistica unitaria italiana e delle varie tipologie dell'offerta turistica nazionale, nonché la promozione integrata delle risorse turistiche delle Regioni, delle Province Autonome di Trento e Bolzano e, per il loro tramite, degli enti locali;

b) realizzare le strategie promozionali a livello nazionale ed internazionale e di informazione all'estero, di sostegno alle imprese per la commercializzazione dei prodotti turistici italiani, in collegamento con le produzioni di qualità degli altri settori economici e produttivi, la cultura e

l'ambiente, in attuazione degli indirizzi individuati dall'Autorità vigilante anche attraverso il Comitato delle politiche turistiche d'intesa con la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome di Trento e Bolzano;

c) individuare, organizzare, promuovere e commercializzare i servizi turistici e culturali italiani;

d) promuovere il marchio Italia nel settore del turismo;

e) favorire la commercializzazione dei prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all'estero;

f) svolgere le attività attribuite dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti con particolare utilizzazione di mezzi digitali, piattaforme tecnologiche e rete internet anche attraverso il potenziamento del portale "Italia.it";

g) svolgere e organizzare attività e servizi di consulenza e di assistenza per lo Stato, per le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano e per gli organismi pubblici e privati ivi compresi gli uffici e le agenzie regionali, sottoscrivendo apposite convenzioni per promuovere e sviluppare processi indirizzati ad armonizzare i servizi di accoglienza e di informazione ai turisti ed anche, con corrispettivo, per attività promozionali e pubblicitarie di comunicazione e pubbliche relazioni;

h) attuare intese e forme di collaborazione con Enti pubblici e con gli Uffici della rete diplomatico-consolare del Ministero degli Affari Esteri e della cooperazione internazionale, compresi gli Istituti di Cultura, secondo quanto previsto da appositi protocolli di intesa e con le altre sedi di rappresentanza italiana all'estero, anche ai sensi dell'articolo 1 della legge 31 marzo 2005 n. 56.

Ruolo del TDLab

Il Laboratorio per il Turismo Digitale (TDLAB) è una iniziativa del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.
Istituito con Decreto Ministeriale del 3 aprile 2014, ha avuto il compito di definire e favorire l'attuazione della strategia digitale per il turismo, anche in considerazione del consistente digital divide che ostacola gli operatori del sistema, pubblici e privati, nella programmazione, sviluppo e gestione della

promozione e commercializzazione online dell'offerta complessiva di servizi turistici.

Tali strategie digitali completano la tradizionale attività offline già messa in campo da ENIT (fiere, workshop, educational, ecc.).
Gli esiti di questo percorso – che per facilità alleghiamo – sono stati condivisi con ENIT, sia nella configurazione sia negli obiettivi e conformi al fine della definizione del percorso di riorganizzazione previsto dall'art. 16 della legge 29 luglio 2014, n. 106, a seguito della conversione, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83 (anche detto Art bonus), recante disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.

Come definito dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, ENIT si farà carico di realizzare gli obiettivi definiti dal TDLab, che ci sono stati assegnati nell'incontro ufficiale del 16 ottobre 2014, in stretta collaborazione con la Direzione Generale per il Turismo.

4 I passi chiave verso una nuova e moderna Agenzia per il Turismo

Come abbiamo visto, la legge 106/2014 prevede la realizzazione di diversi risultati, da parte del Commissario Straordinario. Vediamo ora la situazione.

4.1 Obiettivi già raggiunti e quelli in fase di realizzazione

- Liquidazione Promuovi Italia

Approvata dall'assemblea del 10 luglio 2014. Antonio Venturini nominato liquidatore.

Pianta Organica e contratto

Come richiesto dalla legge 106/2014, sono già stati svolti incontri ufficiali con le Organizzazione Sindacali. Nell'ultimo è stata presentata la pianta organica e raccolte indicazioni. Su richiesta delle OOSS distribuiremo a brevissimo la bozza della pianta organica; il prossimo incontro sindacale è previsto per giovedì 23 ottobre. Sentiti gli ulteriori commenti, provvederemo a deliberare la pianta organica.

Nel frattempo si svolgerà una negoziazione sul contratto. La legge stabilisce che deve essere individuato il contratto afferente allo specifico settore di contrattazione collettiva, che nel caso dell'Agenzia è quello del Turismo, che pertanto sarà il contratto di riferimento. Il passaggio successivo sarà quello di armonizzare i trattamenti economico-normativi attualmente riservati al personale ENIT con quelli del contratto collettivo di destinazione.

Chiederemo poi alle persone interessate al progetto della nuova ENIT di candidarsi. Verranno poi selezionate sulla base di criteri oggettivi. Le persone non selezionate o che decidano per l'opt out, saranno poste in mobilità.

Italia.it

Così come regolato dalla legge 106/2014, dal 26 settembre il portale Italia.it è gestito dall'Agenzia Italiana per il Turismo – ENIT. È un passo molto importante per ENIT e per la promozione dell'immagine del nostro Paese ed è con grande passione che lo abbiamo preso in carico, realizzando così uno degli obiettivi principali assegnati al Commissario Straordinario nella legge 106/2014. Vorrei quindi brevemente presentare il percorso che ci ha portato fin qui e le prospettive future del portale.

Le operazioni di liquidazione di Promuovi Italia sono da poco iniziate ed i mezzi finanziari a disposizione non consentivano in alcun modo di garantire a priori il pagamento del compenso previsto nel contratto con Unicity fino al termine dello stesso. Promuovi Italia ha risolto quindi il contratto con Unicity conformemente alla clausola dello stesso, che ne consentiva il recesso per pubblico interesse.

Il Mibact ha conseguentemente rescisso la Convenzione con Promuovi Italia per la gestione del Portale e ne ha deliberato l'assegnazione all'ENIT- Agenzia

Nazionale del Turismo, anticipando quanto contenuto nella legge 29 luglio 2014, n. 106.

In pochissimi giorni, in una situazione particolarmente complicata dal punto di vista giuridico, tutti gli sforzi possibili sono stati fatti per assicurare la funzionalità del portale senza soluzione di continuità, considerando anche l'esigenza di poter continuare a trarre beneficio dalle competenze delle persone che hanno lavorato per Unicity. A questi fini, ENIT ha fatto un'assegnazione sotto soglia per servizi specifici alla detta società Unicity, che ha garantito di poter fornire tali servizi senza nessuna interruzione. A breve, verranno affiancate all'attuale redazione nuove risorse provenienti da ENIT stessa, da esperti di comunicazione e di web marketing.
Il portale, dopo una stagione di grandi problemi, ha avuto miglioramenti significativi nel corso dell'ultimo anno, grazie alla gestione del team che ha saputo rimediare agli errori iniziali. Nell'ultimo periodo è stata anche ottenuta dal Ministero una significativa riduzione dei costi gestionali nella gestione tecnica della piattaforma di circa il 50% rispetto a 1,6 milioni di euro di costo 2013.

Per poter competere con i portali dei Paesi esteri nostri concorrenti, è necessario dare ora un forte impulso allo sviluppo e alle applicazioni che verranno rese disponibili. La collocazione all'interno dell'Agenzia permette ora di dare anche una coerenza e una organicità alla presentazione dell'immagine nazionale, che è mancata in passato.

Per questo ENIT ha iniziato a sviluppare un piano editoriale, che prevede un'azione innovativa forte e incisiva di promozione dell'immagine del nostro Paese, dei suoi aspetti di maggiore attrattività turistica e dei prodotti/servizi turistici forniti. Il piano verrà realizzato in coordinamento con le Regioni e gli operatori turistici, tenendo anche in forte considerazione gli spunti forniti dal TDLab.
Il piano prevederà a breve anche nuove pagine in lingua, in particolare quelle in lingua cinese e russa, per indirizzare i corrispondenti mercati.
Abbiamo avviato contatti con produttori di contenuto, per poter avere a disposizione contenuti di altissimo livello con le migliori tecnologie oggi a disposizione.

Parte fondamentale del piano editoriale sarà la promozione B2C di Expo2015. Su questa tematica siamo in contatto con il vertice della struttura di Expo per uno sviluppo organico e coordinato dell'iniziativa.

Presenteremo al MIBACT nei prossimi giorni questo nuovo piano editoriale, che mira a miglioramenti a brevissimo termine, proprio come necessario per la promozione di Expo, chiedendo che vengano assegnate le risorse per la sua implementazione.

Avvieremo in parallelo un'analisi relativa a uno sviluppo più profondo del portale, inclusa la sua piattaforma, che dovrà essere sviluppato nel corso del 2015 dal futuro management dell'Agenzia e dovrà basarsi su una gara pubblica aperta per poter valutare le migliori proposte disponibili.

- Collaborazione con le Regioni e gli Enti locali

È stato effettuato un incontro formale con le Regioni (Commissione Turismo della Conferenza delle Regioni) in data 8 ottobre 2014. Sono state rappresentate agli Assessori Regionali le linee guida qui illustrate e la necessità e l'opportunità di una stretta collaborazione con le Regioni per il rilancio di una forte agenzia del turismo. È stata anche comunemente rappresentata l'esigenza di una più forte collaborazione anche in vista di Expo 2015 e la relativa necessità di un efficace coordinamento anche in questo campo tra nuova ENIT e Regioni.

È stato poi realizzato anche un successivo incontro formale con ANCI, alla presenza del Ministro Dario Franceschini e del Presidente di ANCI Piero Fassino. Anche in questo caso è stato concordato di avviare un forte processo di collaborazione tra la nuova ENIT e l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani.

Statuto

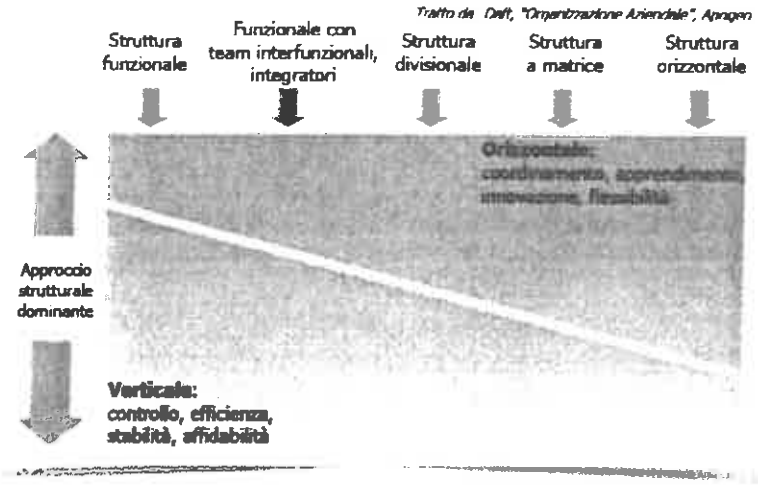
Così come regolato dalla Legge 106/2014 stiamo attivamente lavorando sulla proposta di statuto della nuova ENIT. Siamo fiduciosi di poter mantenere i tempi richiesti dalla legge per la presentazione e l'approvazione dello statuto.

5 La pianta organica, le competenze necessarie, e i gap da colmare

Ai sensi della legge 106/2014 sono tenuto a condividere con le Organizzazioni Sindacali le informazioni che seguono, al fine di poter poi deliberare la pianta organica, come previsto dalla legge.
Anticipo alla Commissione quanto mi accingo a comunicare ai sindacati.

5.1 Design To-Be

Nella progettazione della nuova struttura organizzativa abbiamo tenuto conto della situazione del mercato di riferimento, del posizionamento competitivo, benchmark con i principali Paesi leader nel turismo,del ciclo di vita dell'organizzazione e infine il ranking di caratteristiche ottenute dal modello di supporto alle decisioni e del fabbisogno conseguente.



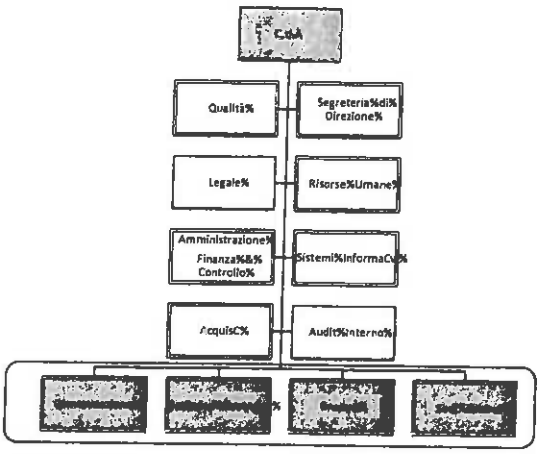
Gli scenari nel mercato sono caratterizzati dalla consapevolezza di una crisi internazionale nella quale stiamo operando; dalla necessità di reagire con flessibilità e prontezza ai cambiamenti improvvisi, alla volatilità dei mercati e alla tassativa capacità di contrastare e resistere a tali turbolenze anche grazie a una struttura organizzativa adeguata sia nel breve che nel medio - lungo periodo.

L'insieme evoca una sorta di evoluzionismo darwiniano rispetto a fattori esterni ignoti, impattanti e repentini. Proprio per tali condizioni è di fondamentale importanza migliorare le caratteristiche attuali di ENIT in funzione delle scelte e delle sfide future.

Tutti i pilastri su cui abbiamo basato la nostra analisi vanno a convergere sulla flessibilità, il coordinamento e la rapidità di risposta alle richieste e cambiamenti del mercato.
La linea seguita per rivelare la nuova struttura mette in relazione l'approccio strutturale con la necessità di efficienza e di apprendimento; seguendo questa

direttrice e confrontandola con le caratteristiche dei vari modelli organizzativi è stato possibile scegliere la nuova configurazione e forma di ENIT.

5.2 Modello Organizzativo



Il modello organizzativo più idoneo alle esigenze della nuova ENIT prevede un'integrazione tra struttura verticale e struttura orizzontale, così detta "organizzazione a matrice" o a cluster.

La struttura a matrice è adatta alle esigenze della nuova ENIT poiché necessita di un'organizzazione mista dominata dalla tecnologia e dal mercato. Un ambiente tecnologico stabile in un mercato mutevole.

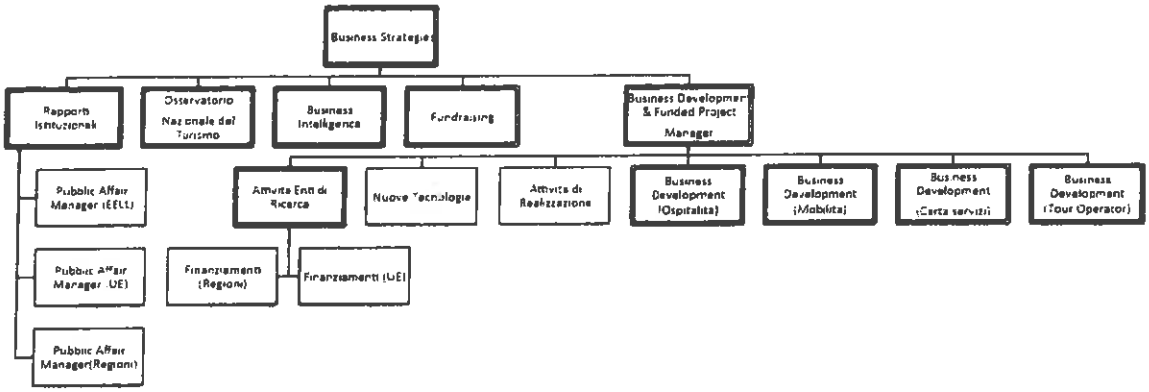
Attraverso tre aree operative principali (Business Strategies, Comunicazione, Prodotti) dove si integrano le attività di diversi specialisti di funzione che lavorano su prodotti, progetti o programmi diversi, mantenendo contemporaneamente le unità organizzative specializzate per funzioni e le unità specializzate per progetti, prodotti e aree di business.
S'instaura quindi un meccanismo di duplice dipendenza gerarchica: le persone che sono assegnate ai vari progetti dipendono contemporaneamente sia dal responsabile di progetto (es. Responsabile di Prodotto A') sia dal responsabile della funzione di appartenenza.

La parte di struttura orizzontale consente all'azienda di differenziarsi e di reagire ai rapidi cambiamenti.

È possibile, quindi, far fronte rapidamente a richieste duali da parte dei "clienti" nella condivisione flessibile delle risorse umane tra più servizi.

La scelta di questa struttura è, in sintesi, il giusto equilibrio tra coordinamento, flessibilità e controllo. Questa struttura risponde agli obiettivi posti dalla legge di migliorare l'efficacia nell'acquisizione dei flussi turistici e nel miglioramento dell'efficienza organizzativa, per ridurre i costi di struttura.

5.2.1 Business Strategies



La funzione Business Strategies è responsabile dello sviluppo, implementazione e gestione delle strategie di Business e di sviluppo digitale verso il comparto turistico.

Strategies: Supporta l'ENIT nella gestione delle attività progettuali e nella definizione delle strategie future, attraverso la raccolta, il monitoraggio, lo studio e l'analisi dei dati storici e degli andamenti di settore su tutte le tematiche di interesse per ENIT. Collabora con l'Osservatorio Nazionale del Turismo: individua e trasforma i dati in informazioni di business in modo analitico. Identifica le opportunità strategiche di crescita del sistema turistico.

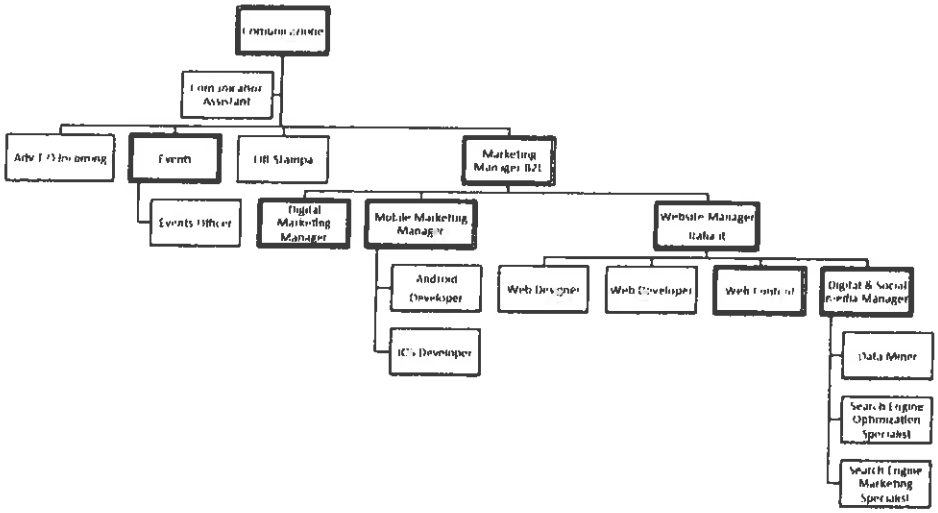
Pubblic Affair: ha il compito di relazione e di comunicazione finalizzata a esercitare una attività di supporto dell'ENIT verso gli stakeholder istituzionali. Conosce il processo decisionale pubblico relativo all'iter di approvazione, abrogazione o modifica di una norma legislativa. Instaura una cultura della sinergia tra pubblico, enti e associazioni di categoria individuando obiettivi comuni, rafforzando il reciproco contributo all'utilità sociale.

Fundraising: si occupa di attrarre investimenti italiani ed esteri. E' responsabile per il successo di tutti gli aspetti di progettazione e attuazione di programmi di Fundraising.

Business Development: definisce le strategie di sviluppo e supporto digitale verso i target assegnati (Mobilità, Ospitalità, Carta servizi, Tour Operator) e propone nuove iniziative.
Nell'ambito delle proprie competenze implementa le strategie e i piani operativi. Collabora allo sviluppo di strumenti di marketing strategico e operativo.

Progetti Finanziati: ricerca specifiche opportunità di finanziamento, genera idee progettuali volte ad accogliere i diversi input formulati dalle funzioni e dagli interlocutori del sistema turistico.
Cura la partecipazione ai bandi di finanziamento regionali, nazionali ed europei; gestisce la realizzazione dei progetti relativi ai finanziamenti ottenuti; cura le partnership con Università e Centri di ricerca e con altre aziende partner.

5.2.2 Comunicazione



Comunicazione: gestisce e coordina tutte le attività di comunicazione, attraverso la pianificazione e l'organizzazione delle attività, la definizione e gestione di campagne di comunicazione, la predisposizione di materiali, lo sviluppo e la redazione di testi per i comunicati stampa, nonché il mantenimento dei rapporti con le agenzie di comunicazione.

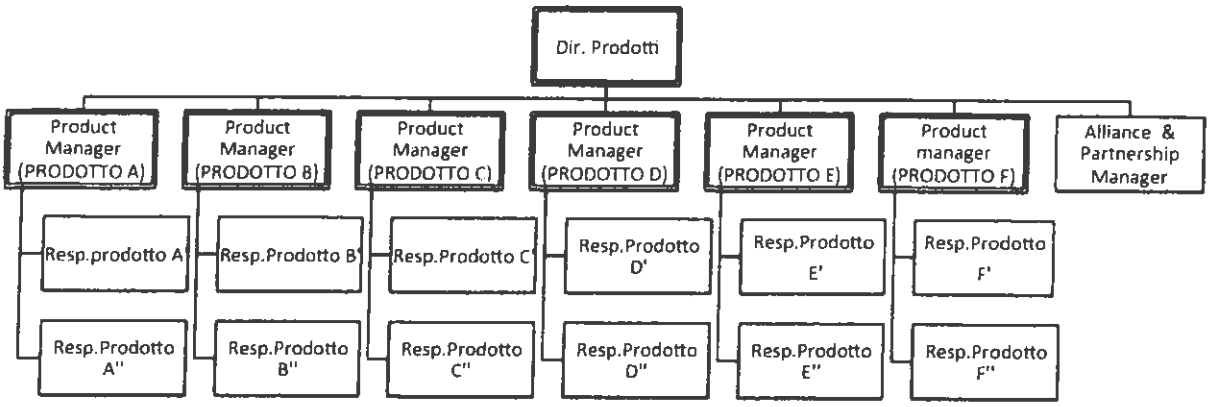
Eventi: segue e coordina le attività relative agli eventi (fiere, sponsorizzazioni, partecipazioni varie, etc.) garantendone l'ottimale esecuzione e successo e ne verifica e valuta l'impatto in termini di gradimento e consenso. Ne valorizza il follow-up aggiornando, gestendo e rendendo disponibile l'archivio dei partecipanti, per ulteriori attività e di contatto diretto. Contribuisce alla realizzazione delle attività di sviluppo e lancio dei nuovi prodotti, alla creazione del materiale promozionale e all'individuazione del corretto target di riferimento.

Digital Marketing: è responsabile dello sviluppo, implementazione e gestione delle strategie di targeting digital, sentiment analisi e di customer intelligence. Fa leva con i tools digitali e social media per promuovere le attività di business, i programmi e prodotti. Conduce analisi sui social network per raggiungere un pubblico di nicchia e le comunità on-line. Identifica gli influenzatori e determina strategie di contatto. Sviluppa e gestisce campagne promozionali tramite i social network. Redige i messaggi di social media appropriate per le comunità sui diversi canali quali Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +, Instagram e Vine. Lavora a stretto contatto con il team di gestione del prodotto. Gestisce la presenza sui social media.

Italia.it: verifica i requisiti di business legati allo sviluppo del sito. Coordina web content manager, sviluppatori e web designer. Prende decisioni architetturali in merito al sito web in osservanza del budget e delle linee guida aziendali. Utilizza metriche e strumenti per monitorare il traffico e le prestazioni. Gestisce la creazione di contenuti. Si occupa del design, e-commerce, monitoraggio, analisi, sviluppo e nuovo concetto di sito di search engine marketing e search engine optimization. Applica le nuove tecnologie, i media, la ricerca interattiva e standard emergenti legati a internet marketing e media digitali per lo sviluppo e l'aggiornamento del sito web Italia.it.

Mobile Marketing: contribuisce a definire il posizionamento del prodotto occupandosi della creazione, progettazione ed esecuzione di campagne multicanale e di mobile marketing, monitorando l'attività dei concorrenti, e sostenendo tutte le iniziative di marketing.

5.2.3 Prodotti



Prodotti: definisce una cerniera forte con le Regioni, in particolare con gli Assessori Regionali al Turismo, gli Enti locali e gli operatori e le organizzazioni turistiche. Si occupa di supportare lo sviluppo nuovi prodotti e di razionalizzare e migliorare quelli esistenti. Sviluppa il business dell'area attraverso la promozione e gestione dei progetti e delle iniziative, con un continuo aggiornamento sulle innovazioni ed evoluzioni di settore, supporta gli operatori del settore nella pianificazione strategica delle tematiche inerenti alla business area. Gestisce i cluster di prodotto e ne delimita il contenuto. Delinea i prodotti a seconda dell'origine dei clienti target.
Esegue l'analisi quantitativa e qualitativa di mercato sul prodotto, ovvero studia le richieste e le preferenze del consumatore relativamente allo stesso prodotto offerto dalla concorrenza o compara prodotti affini od equipollenti;
Misura l'impatto delle soluzioni ideate (redditività, soddisfazione del cliente, ecc.) e apporta eventuali misure correttive.
Monitora il ciclo di vita del prodotto (PLC); collabora all'ideazione, alla pianificazione e all'esecuzione di campagne pubblicitarie e di promozione.
Monitora il settore delle nuove tecnologie abilitanti che possono applicarsi al verticale di competenza.

Alleanze & Partnership: è responsabile per la gestione e lo sviluppo delle relazioni profittevoli di lungo periodo tra ENIT e stakeholder. Sviluppa e mantiene relazioni strategiche e partnership commerciali. Gestisce degli accordi di promozione e di quelli di commercializzazione; progetta e sviluppa la strategia

per la costruzione di un ecosistema di partner. Avvia, sviluppa e fa crescere le relazioni con gli stakeholder di mercato italiano e estero. Crea la pianificazione di business congiunto con i partner strategici; definisce le metriche di valutazione dell'alleanza verso i mercati di destinazione.

6 Sedi estere

L'agenzia trasformata continuerà ad attribuire una grande importanza alle sedi estere, che devono svolgere attività di:

- Scouting per reperire informazioni sugli interessi dei turisti locali
- Svolgere attività promozionali con i media
- Svolgere attività promozionali con i tour operator
- Supportare le alleanze strategiche decise dalla sede centrale
- Lavorare in stretto coordinamento con le tre funzioni (comunicazione, prodotti e strategie) della sede centrale e con Regioni, Provincie Autonome, enti locali e gli operatori turistici nazionali.

La sedi saranno gestite in modo flessibile in base:

- ad aspetti di interesse nazionale, in coordinamento con le indicazioni del Ministero Affari Esteri e del Governo
- ad aspetti di business turistico, in coordinamento con le Regioni, gli enti locali e gli operatori turistici

La struttura, costituita da personale assunto localmente, deve essere motivata e valutata sui risultati (ad esempio numero di turisti provenienti dal Paese e market share).

7. Valutazione e sistemi di ricompensa

I modelli valutativi, quelli cioè che di fatto si incontrano nelle esperienze aziendali, sono riconducibili a due grandi categorie: la valutazione per fattori e la valutazione per obiettivi.

Nella prima – valutazione per fattori– essa è calcolata sulla base di parametri (comportamenti organizzativi; capacità, competenze) che riguardano componenti della prestazione dell'individuo.

Utilizzando un grading specifico è possibile misurare ciascun fattore.

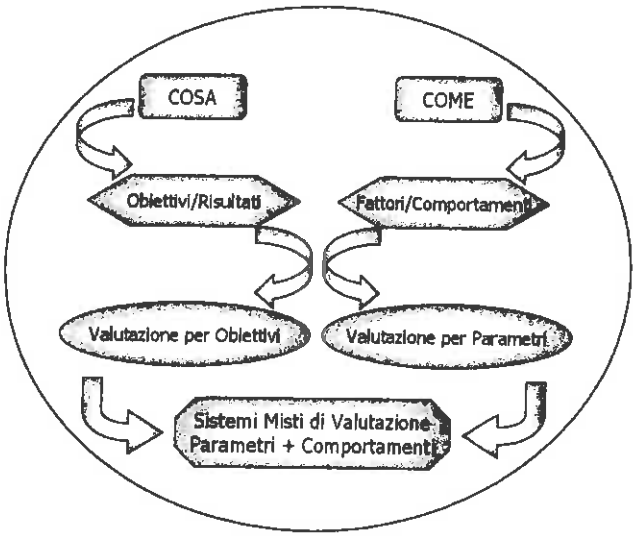
La seconda – valutazione degli obiettivi– proviene dalla scuola di pensiero del Management by Objectives (MBO) e si basa su parametri e obiettivi stabiliti nel tempo –di solito di anno in anno– in funzione delle attese produttive dell'azienda.

Esso presuppone la negoziazione degli stessi obiettivi tra il valutatore e il valutato. Associare ad ogni obiettivo un indicatore rende il processo valutativo il più oggettivo possibile.

ENIT ha intendimento di utilizzare queste due diverse modalità che pur nella loro diversità intrinseca posseggono in comune la responsabilità del giudizio e la certezza di un processo articolato che si sviluppa nel tempo e che prevede fasi variabili.

Nella pratica si tenderà ad utilizzare sistemi di valutazione misti in cui la prestazione viene esaminata nella duplice ottica dei risultati e dei comportamenti espressi per il loro raggiungimento.

La ragione di tale approccio ha la sua logica: l' ENIT non è solo la somma delle azioni degli individui ma anche l'insieme dei comportamenti che si basano su "collaborazione, coordinamento, relazioni".



In questo senso la retribuzione fissa sarà legata alla posizione organizzativa e quella variabile legata alla valutazione della prestazione.

Utilizzando un buon sistema formalizzato di retribuzione si permetterà all'azienda di motivare e trattenere il personale, ma anche di evitare comportamenti opportunistici post-contrattuali.

6 I passi più urgenti da compiere, le criticità

6.1 Mancanza di team di supporto

La legge 106/2014 ha previsto il commissariamento di ENIT e la nomina di un commissario straordinario.
La legge non ha provvisto il commissario nè di poteri straordinari, nè della possibilità di dotarsi di un team di lavoro o di subcommissari a supporto, neppure pro bono.
Segnalo che questa mancanza costituisce un vincolo oggettivo molto forte all'attività e non permette di poter effettuare atti che in queste situazioni sono dovuti, come ad esempio due diligence contabili e legali di terze parti che possano costituire una rappresentazione oggettiva dell'attivo e del passivo dell'ente, nonché di dimensionamento dei rischi presenti.

L'assenza di poteri straordinari costituisce anche un indubbio limite alla gestione emergenziale del portale Italia.It.

6.2 Operatività nel transitorio

La legge non prevede un periodo transitorio che è nei fatti, dovendo il commissario o i nuovi organi gestire l'ente nel periodo tra l'uscita del personale non selezionato (o che avesse deciso per l'opt out) e la selezione e la messa in organico del nuovo personale con i requisiti necessari per le nuove attività. Attesa la natura di ente pubblico economico, abbiamo richiesto al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, la conferma relativamente alle modalità di selezione del personale da assumere nel nuovo Ente, all'esito dell'operazione sopra descritta. In questo campo, la criticità maggiore sarà quella di riuscire a completare l'organico in tempi rapidi per garantire l'operatività del nuovo Ente.

6.3 Dotazione di funzionamento

La pianta organica, le diverse attività di promozione, la gestione del portale istituzionale come delineate in precedenza sono lo sviluppo implementativo dei dettami della legge 106/2014.

Tutte queste attività, escluso specifici interventi promozionali, portano a un costo di almeno 25 Milioni di €.

Questo valore è inferiore di un quarto rispetto a quanto i Paesi limitrofi concorrenti assegnano al proprio ente nazionale di competenza.

In coerenza con le direttive del Ministero, sarà necessario assicurare certezza di finanziamenti che permettano di sviluppare attività nel medio periodo.

Sono certo che il Governo, anche con il contributo delle Regioni su progetti condivisi, possa dedicare fondi alla promozione dell'Italia e allo sviluppo del turismo, che è uno dei maggiori elementi che può contribuire allo sviluppo economico del Paese e alla riduzione della disoccupazione. Va infatti sottolineato come il turismo sia un settore ad alta intensità di lavoro, e quindi un aumento del numero di turisti possa portare immediatamente all'incremento dell'occupazione.

6.4 Italia.it e supporto a EXPO

La criticità principale su questo tema di importanza fondamentale è che la gestione di un portale e della comunicazione nel mondo digitale è una sfida difficilissima da gestire con le normali regole delle strutture pubbliche.

Il digitale richiede capacità di sperimentazione e immediatezza implementativa. Dobbiamo trovare il modo di far convivere, nell'assoluta e completa trasparenza, questa necessità con le regole degli appalti pubblici.

GRAZIE