



Relazione tecnico-descrittiva

“La natura e i modelli di gestione, di formazione, valorizzazione, sviluppo turistico e dei servizi di informazione e accoglienza turistica di una destinazione”

Indice

Parte prima

1. Individuazione della natura giuridica delle attività/servizi/funzioni finalizzata alla definizione dei modelli di gestione ammissibili
2. Individuazione dei modelli ammessi e punti di forza e di debolezza (analisi s.w.o.t)

Parte seconda

3. Ricognizione e analisi dei modelli gestionali adottati in contesti similari

Parte terza

4. La Mission della DMO: un approccio sinergico fra i vari stakeholder del territorio

Parte quarta

5. Linee guida per la definizione degli elementi essenziali del modello di gestione della fondazione

Parte Quinta

6. I livelli di servizio attesi per il servizio di informazione ed accoglienza turistica

Parte Sesta

7. Schema di piano economico-finanziario

Parte prima

1. Individuazione della natura giuridica delle attività/servizi/funzioni finalizzata alla definizione dei modelli di gestione

L'evoluzione della legislazione dell'Emilia-Romagna in materia di servizi turistici.

La Legge Regionale 25 marzo 2016, n. 4 “*Ordinamento turistico regionale - sistema organizzativo e politiche di sostegno alla valorizzazione e promo-commercializzazione turistica. Abrogazione della legge regionale 4 marzo 1998, n. 7 (organizzazione turistica regionale - interventi per la promozione e la commercializzazione turistica)*” e ss. mm. li. all’art. 13 prevede:

“Servizi di accoglienza e di informazione turistica.

1. La Regione contribuisce alla gestione da parte dei comuni e delle unioni di comuni dei servizi di accoglienza turistica di cui all'articolo 4, comma 1, lettera a), attraverso i Programmi turistici di promozione locale e attraverso la realizzazione di strumenti informatici e dei necessari processi di digitalizzazione.
2. I comuni e le unioni di comuni, le Destinazioni Turistiche, il Territorio Turistico Bologna-Modena possono essere inseriti nella rete digitale integrata di cui all'articolo 2, comma 2, lettera a), ed essere ammessi ai finanziamenti regionali ai sensi dell'articolo 7, comma 2, lettera d);
3. La Giunta regionale stabilisce i criteri e le modalità organizzative del sistema regionale dei Servizi di accoglienza e di informazione turistica individuando, nell’ambito del medesimo sistema e delle disposizioni di cui ai precedenti commi 1 e 2, le funzioni delle Destinazioni Turistiche e del Territorio Turistico Bologna-Modena.
4. I comuni e le unioni di comuni possono altresì affidare la gestione di servizi di cui ai commi 1 e 2 in concessione a soggetti pubblici o privati che assicurino il rispetto degli standard definiti dalla Giunta regionale.”

In relazione a tale articolo è opportuno menzionare le DMO (Destination Management Organization), ovvero organizzazioni che si occupano della gestione e promozione di una destinazione turistica e il cui obiettivo principale è migliorare l'attrattiva della Regione, coordinando, tra le altre, le attività degli attori locali come hotel, ristoranti, guide turistiche e attrazioni culturali.

Le DMO svolgono un ruolo fondamentale nella pianificazione strategica del turismo, promuovendo campagne di marketing, gestendo la reputazione della destinazione e monitorando l'impatto del turismo sull'ambiente e sulla comunità locale. Si tratta quindi di organismi che lavorano per rendere una destinazione più competitiva e sostenibile nel lungo termine.

2. Individuazione dei modelli e punti di forza e di debolezza (analisi s.w.o.t)

I diversi modelli possono suddividersi in:

Modelli in-sourcing

- a) Gestione diretta o in economia

b) Gestione in house providing

Modelli out-sourcing

- c) Società mista pubblico privata
- d) Gara per l'affidamento a soggetto terzo
- e) Fondazione di partecipazione pubblico privata

a) La gestione diretta o in economia

Per “gestione diretta o in economia” deve intendersi l’ordinaria erogazione del servizio da parte dell’ente con proprio personale.

Nessuna norma impone ai Comuni, secondo il Consiglio di Stato, 26 gennaio 2011, n. 552, di affidare all’esterno la gestione dei servizi pubblici, ove l’amministrazione preferisca la gestione diretta in economia. Secondo il Consiglio di Stato “*non si vede per quali motivi un ente locale debba rintracciare un’esplicita norma positiva per poter fornire direttamente ai propri cittadini un servizio*”, tipicamente appartenente al novero di quelli per cui esso viene istituito.

Il principio sancito dal Consiglio di Stato appare datato, in quanto per i servizi pubblici locali a rete, le discipline di settore prevedono modalità di gestione diverse da quelle in economia. Risulta invece applicabile tale principio per i servizi privi di rilevanza economica come più sopra indicato, come ammette il Tar Lazio (Tar Lazio, sez. Il ter, 4 febbraio 2011, n. 1077) che ritiene che gli enti potrebbero esercitare tale scelta soltanto per la gestione dei servizi privi di rilevanza economica. In particolare, ha infatti ritenuto ancora applicabile tale disposizione del Dlgs. n. 267/00, che ammetteva “la gestione in economia quando, per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio, non sia opportuno procedere ad affidamento a soggetti esterni”. A tal proposito, appare necessario ricordare che tale norma è stata dichiarata incostituzionale dalla Corte Costituzionale nella sentenza n. 272/04 e, pertanto, ad oggi dovrebbe ritenersi disapplicata.

La gestione in economia dei servizi pubblici locali, è ritenuto un modello superato e non più attuale anche per le conseguenze che comporta in termini di vincoli finanziari della pubblica amministrazione, la cui gestione non può essere flessibile in relazione ad attività che si pongono sempre più a livello dinamico e sottoposte a repentine modifiche dal punto di vista operativo, come appunto quello turistico.

Inoltre, la gestione in economia non è più perseguibile per i modelli di reinternalizzazione, in quanto il personale della gestione esternalizzata non può più essere riammesso in pianta organica dell’ente locale.

Inoltre occorre osservare che la prassi dei Comuni, come ad esempio quelli della riviera romagnola ha abbandonato il modello della gestione in economia preferendo percorsi alternativi che prevedessero l’esternalizzazione del servizio (appalto a terzi) o forme di partenariato con i privati (si veda in prosieguo la società mista, la fondazione ecc.)

a) La gestione in house providing

Le società in house sono società in controllo pubblico titolari di affidamenti diretti di contratti pubblici, per le quali l'articolo 16 T.u.s.p.p. richiede, in accordo con la disciplina europea (direttiva 2014/24/UE sugli appalti pubblici), che:

- per ricevere affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi non deve esservi partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di

un'influenza determinante sulla società controllata;

- gli statuti devono prevedere che oltre l'ottanta per cento del loro fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci e che la produzione ulteriore, rispetto al suddetto limite di fatturato, sia consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società.

Per la costituzione di una società in house (o l'acquisto di partecipazioni) l'art. 5 del Tuspp prevede una particolare procedura che richiede:

- una motivazione analitica, con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali sopra richiamate;
- una comunicazione alla Corte dei Conti, a fini conoscitivi, e all'Autorità garante della concorrenza e del mercato, che valuta gli aspetti che potrebbero determinare distorsioni della concorrenza.

Vengono anche dettate norme specifiche sulla governance, sulla costituzione delle società o sull'acquisto di partecipazioni in società già costituite. L'articolo 6 definisce infatti gli elementi basilari dell'organizzazione e della gestione delle società a controllo pubblico, gli articoli 7 e 8 disciplinano, rispettivamente, la costituzione di tali società e l'acquisto di partecipazioni in società già costituite.

In particolare, la deliberazione di partecipazione di un'amministrazione pubblica alla costituzione di una società e le operazioni che comportino l'acquisto da parte di un'amministrazione pubblica di partecipazioni in società già esistenti sono adottate con: a) decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, previa deliberazione del Consiglio dei ministri, in caso di partecipazioni statali; b) provvedimento del competente organo della regione, in caso di partecipazioni regionali; c) deliberazione del consiglio comunale, in caso di partecipazioni comunali; d) delibera dell'organo amministrativo dell'ente, in tutti gli altri casi di partecipazioni pubbliche.

Aspetto particolare e oggetto di recente intervento nel D.Lgs. 201/2022 è la motivazione richiesta dall'art. 17 del medesimo compendio normativo:

“1. Gli enti locali e gli altri enti competenti possono affidare i servizi di interesse economico generale di livello locale a società in house, nei limiti e secondo le modalità di cui alla disciplina in materia di contratti pubblici e di cui al decreto legislativo n. 175 del 2016.

2. Nel caso di affidamenti in house di importo superiore alle soglie di rilevanza europea in materia di contratti pubblici, fatto salvo il divieto di artificioso frazionamento delle prestazioni, gli enti locali e gli altri enti competenti adottano la deliberazione di affidamento del servizio sulla base di una qualificata motivazione che dia espressamente conto delle ragioni del mancato ricorso al mercato ai fini di un'efficiente gestione del servizio, illustrando, anche sulla base degli atti e degli indicatori di cui agli articoli 7, 8 e 9, i benefici per la collettività della forma di gestione prescelta con riguardo agli investimenti, alla qualità del servizio, ai costi dei servizi per gli utenti, all'impatto sulla finanza pubblica, nonché agli obiettivi di universalità, socialità, tutela dell'ambiente e accessibilità dei servizi, anche in relazione ai risultati conseguiti in eventuali pregresse gestioni in house, tenendo conto dei dati e delle informazioni risultanti dalle verifiche periodiche di cui all'articolo 30.

3. Il contratto di servizio è stipulato decorsi sessanta giorni dall'avvenuta pubblicazione, ai sensi dell'articolo 31, comma 2, della deliberazione di affidamento alla società in house sul sito dell'ANAC. La disposizione di cui al presente comma si applica a tutte le ipotesi di affidamento senza procedura a evidenza pubblica di importo superiore alle soglie di rilevanza europea in materia di contratti pubblici, compresi gli affidamenti nei settori di cui

agli articoli 32 e 35.”

b) La società mista pubblico privata

Per quanto riguarda le società a partecipazione mista pubblico-privata, l'articolo 17 del T.u.s.p.p. precisa la disciplina specifica e richiede che nelle società miste costituite per la realizzazione e gestione di un'opera pubblica o di un servizio di interesse generale, avente ad oggetto esclusivo l'attività inerente all'appalto o alla concessione, la quota di partecipazione del soggetto privato non può essere inferiore al 30% e lo stesso deve essere selezionato mediante procedura ad evidenza pubblica c.d. a doppio oggetto (sottoscrizione o acquisto di quote societarie da parte del privato e contestuale affidamento del contratto di appalto o di concessione). La durata della partecipazione privata alla società non può essere superiore alla durata dell'appalto o della concessione. Lo statuto deve prevedere meccanismi idonei a determinare lo scioglimento del rapporto societario in caso di risoluzione del contratto di servizio. Oltre ad alcune facoltà conferite agli statuti delle società di cui al medesimo articolo 17 (clausole di deroga, emissioni di speciali categorie di azioni ed altre), si dispone che per le società che non siano organismi di diritto pubblico, costituite per la realizzazione di lavori o opere o per la produzione di beni o servizi non destinati ad essere collocati sul mercato in regime di concorrenza, alla realizzazione dell'opera pubblica o alla gestione del servizio per i quali sono state specificamente costituite, non si applicano le disposizioni del Decreto legislativo n. 50 del 2016, se la scelta del socio privato - che ha i requisiti di qualificazione previsti dal Codice medesimo in relazione alla prestazione per cui la società è stata costituita - è avvenuta nel rispetto di procedure di evidenza pubblica, e se la società provvede in via diretta alla realizzazione dell'opera o del servizio, in misura superiore al 70% del relativo importo.

c) L'appalto/concessione a terzi

Il Comune può prevedere di gestire le attività in argomento anche attraverso un appalto (od anche concessione) a terzi selezionati con forme di evidenza pubblica.

La scelta parte dalla volontà di attirare gli operatori di mercato, aggregati fra loro, ai quali in sede di selezione viene richiesta anche la disponibilità a presentare un articolato programma di gestione del servizio e delle varie attività.

d) La fondazione di partecipazione

Il vuoto normativo venutosi a creare a seguito della pronuncia di incostituzionalità dell'art. 113-bis T.U.O.E.L., e il conseguente venir meno del principio di tipicità in materia di gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, lascia alle regioni e, in subordine, agli enti locali, la facoltà di scegliere la tipologia gestionale ritenuta più opportuna, ferma restando la necessità di motivare la decisione con riferimento alle specifiche ragioni di pubblico interesse ed ai consolidati principi di economicità ed efficienza.

Prendono così piede anche forme di gestione atipiche, tra cui appunto le Fondazioni di partecipazione (FdP), sino ad allora prerogativa di normative speciali relative a specifici settori, quali la cultura, la ricerca scientifica, la sanità.

L'origine della FdP quale modello di gestione atipico dei servizi pubblici locali a rilevanza non economica, è riconducibile alla nascita, nel 1996, ad opera del notaio Enrico Bellezza, della "Fondazione Pier Lombardo", primo esempio in Italia in ambito culturale di fondazione senza scopo di lucro a partecipazione mista pubblica e privata.

Il fondamento giuridico della FdP è rinvenibile nel contenuto dell'art. 12 c.c. (ora abrogato e recepito nei contenuti dall'art. 1 del DPR n. 361/2000), che prevede il riconoscimento della

personalità giuridica non solo ad associazioni e fondazioni, ma anche ad altre, non meglio identificate, istituzioni di carattere privato, allargando, sostanzialmente, al riconoscimento di figure atipiche quali sono, appunto, le fondazioni di partecipazione.

L'elemento caratterizzante l'istituto in oggetto è la presenza di un patrimonio a formazione progressiva che riassume e sintetizza due aspetti tipici, rispettivamente, delle fondazioni (la presenza di un patrimonio vincolato ad uno scopo di utilità pubblica immutabile nel tempo) e delle associazioni (l'esistenza di un contratto plurilaterale a "struttura aperta", ossia a cui possono aderire in qualsiasi momento nuovi membri che condividano lo scopo e che a tal fine apportino nuove risorse alla dotazione iniziale).

Tali aspetti conducono l'istituto a due ulteriori disposizioni normative, ovvero l'art. 45 della Costituzione che riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata, e l'art. 1332 del Codice Civile, recante "Adesione di altre parti al contratto", fattispecie tipica dei contratti aperti, appunto, all'adesione di terzi.

Sulla legittimità delle fondazioni di partecipazione si è espresso compiutamente il Consiglio di Stato nel parere del 20 dicembre 2000, n. 288.

In tale circostanza, è stato affermato che: *"nulla vieta, infatti, che la nascita e la costituzione dell'Ente avvenga attraverso strumenti che valorizzano determinate partecipazioni in relazione ai diversi tipi di apporto al patrimonio, così come nulla vieta che il patrimonio iniziale sia costituito da più manifestazioni di volontà unilaterali cospiranti e destinate a fondersi in vista di uno scopo unitario. In quest'ottica i fondatori ben possono essere una pluralità di soggetti e l'atto costitutivo può attribuire ad essi i poteri di amministrazione della fondazione in relazione al diverso apporto, stabilendo anche regole per la loro rinnovazione. La formazione del patrimonio e le modalità di costituzione degli organi di amministrazione della fondazione restano infatti sostanzialmente indifferenti per l'ordinamento, che solo per le associazioni impone talune regole di «democraticità» e, ancora, "i Fondatori ben possono peraltro prevedere che ingenti apporti patrimoniali o di lavoro o di volontariato successivi alla nascita dell'Ente attribuiscono a coloro che li forniscono taluni poteri, nell'ambito dell'organizzazione dell'Ente, anche ai fini del rinnovo degli organi di amministrazione. Si tratta, in sostanza, dello stesso meccanismo, ben conosciuto dall'ordinamento, col quale in alcuni atti di fondazione è attribuito ad alcuni rappresentanti dello Stato, di Enti pubblici o della Chiesa, il potere di nominare gli amministratori della fondazione. Tutto ciò non comporta commistione dell'elemento associativo con la struttura della fondazione, ma rappresenta solo un'esplicitazione della volontà dei fondatori che, in quanto tale, purché non alteri la natura dell'Ente e lo scopo iscritto nelle tavole di fondazione, introducendo impropri elementi personalistici, è pienamente tutelata dall'ordinamento". Conclude, quindi, il Consiglio, "che invece, ove dalla complessità del moderno assetto dei rapporti intersoggettivi nascesse la necessità di dare vita ad Enti diversi, nei quali l'elemento personalistico e quello patrimoniale confluiscono in un genus diverso sia dall'associazione che dalla fondazione, sarebbe necessario un intervento del Legislatore che disciplinasse i vari risvolti della nuova tipologia sotto i diversi profili della modificabilità degli scopi della fondazione, dei diritti degli associati, delle responsabilità degli amministratori nei loro confronti, della vigilanza dell'autorità governativa e della partecipazione ad essi di Enti e amministrazioni Pubbliche conseguendosi, com'è agevole intuire, l'inserzione nel nostro ordinamento di entità presenti in altri ordinamenti ma del tutto estranei allo stato alla nostra tradizione giuridica".*

Le FdP originano dalla formalizzazione di un atto costitutivo a cui partecipano una pluralità di fondatori, pubblici e privati, e dal riconoscimento della personalità giuridica di diritto privato, secondo le disposizioni codicistiche in materia di fondazioni.

Fondamentale è, come anticipato, l'esistenza di un fondo di dotazione vincolato ad uno scopo di utilità pubblica immutabile nel tempo.

L'atto costitutivo e lo statuto devono prevedere e disciplinare, oltre ai dati caratterizzanti la fondazione, quali la denominazione, lo scopo, la consistenza patrimoniale iniziale, gli organi, la sede, e le altre disposizioni utili alla gestione ordinaria e straordinaria, le modalità di accoglimento delle nuove adesioni da parte dei cosiddetti aggregati e sostenitori, ovvero coloro che intendano contribuire al raggiungimento dello scopo attraverso l'apporto di nuove risorse.

Inoltre, affinché alla FdP possa essere attribuita natura pubblicistica, è necessario che, oltre alla costituzione da parte di un ente pubblico e al perseguimento di un fine pubblico, concorrano altri elementi, quali la presenza maggioritaria di fonti pubbliche di finanziamento, l'esistenza di controlli da parte di soggetti pubblici, l'ingerenza pubblica nella gestione dell'ente.

La fondazione di partecipazione può, dunque, ritenersi una legittima forma di gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, accanto alle istituzioni, alle aziende speciali, anche consortili, alle società in house e alla gestione in economia.

Analisi S.W.O.T. dei modelli sopra esposti

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
GESTIONE IN ECONOMIA		Non più attuabile. Modello superato, in quanto presenta delle rigidità sia a livello di gestione (inserendo l'attività all'interno di una pubblica amministrazione non più strutturata a gestire servizi così dinamici) che a livello di internalizzazione delle risorse umane fino ad oggi dedicate a tale attività, che non sarebbero riassorbibili nella pianta organica comunale.
SOCIETA' IN HOUSE	<ul style="list-style-type: none"> - Forma di delegazione interorganica a totale controllo pubblico, "analogo" a quello esercitato sui servizi in economia - Massima flessibilità di gestione - Perfetta simmetria fra l'interesse della società e quella del Comune 	<ul style="list-style-type: none"> - Totale dipendenza finanziaria dal Comune - Assenza dell'apporto manageriale e operativo dei privati - Forma criticata per possibile alterazione dei rapporti con gli operatori presenti nel settore

<p>SOCIETA' MISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socio privato operativo scelto con gara e quindi tutela della parità di trattamento con gli operatori del settore - Organizzazione operativa e <i>governance</i> supportata dal socio privato 	<ul style="list-style-type: none"> - Società di scopo non votata ad altre attività - Complessità nella articolazione degli atti della gara a doppio oggetto che sono vincolanti per le scelte futuri. - Conflittualità fra interesse privato e pubblico - Il buon esito delle società miste dipende dalla presenza di operatori del settore interessati a coinvolgersi in tale modalità di partnership con il pubblico
<p>GARA APPALTO/ CONCESSIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'esplorazione degli operatori di settore con gara consente una scelta alle migliori condizioni - L'ente pubblico può intervenire in modo limitato e con poca elasticità nella gestione e nelle possibili modifiche delle politiche di intervento strategico 	<ul style="list-style-type: none"> - Il buon esito dipende dalla presenza di operatori di settore interessati
<p>FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE CON PRIVATI SCELTI CON EVIDENZA PUBBLICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modello che prevede una disciplina statutaria molto flessibile - Formula adottata per attività non lucrative - Ampia flessibilità del coinvolgimento a diverso titolo di soggetti privati, organizzati anche per gruppi di interesse - Il Comune partecipa e mantiene un ruolo nella "cabina di regia" - La selezione pubblica degli operatori in base ad uno schema di contratto di servizio (fra comune e fondazione) conforma il rapporto come "sondaggio del settore economico" equiparandolo ad affidamento con gara 	<ul style="list-style-type: none"> - La disciplina dei rapporti fra gli aggregati è prevista solo dallo statuto e non dalla Legge.

Parte seconda

3. Ricognizione e analisi dei modelli gestionali adottati in contesti simili – casi di studio

Comune di Comacchio e Ferrara: appalto a terzi

Il Comune di Comacchio ha proceduto all'aggiudicazione ed affidamento del servizio di gestione del Servizio di Informazione ed Accoglienza Turistica (UIT e IAT) nel Comune di Comacchio alla RTI composta da Società Consortile Gestione Turistica Delta del Po a r.l. – Po Delta Tourism s.r.l. di Comacchio (Fe) al costo di € 446.997,84 IVA esclusa:

Il Comune di Ferrara è prossimo a bandire una gara di appalto simile.

Comune di Rimini: concessione a consorzio di grandi operatori nel settore del turismo ed organizzazione eventi

Il Comune di Rimini ha sciolto anticipatamente la società Rimini Reservation e ha proceduto, in conformità a quanto previsto dagli artt. 58 e 64 del D.lgs. 50/2016, all'espletamento di un dialogo competitivo per affidamento del servizio volto alla realizzazione di un progetto unitario per la promozione, promo-commercializzazione e il *destination marketing* territoriale consistente in un complesso di azioni ed attività al fine di incrementare arrivi, presenze e spesa di visitatori e turisti¹.

La procedura di dialogo competitivo si articola in tre distinte fasi:

- la prima fase è volta a qualificare i concorrenti interessati a partecipare ed in possesso dei requisiti minimi richiesti;
- la seconda fase è relativa al dialogo con i candidati ammessi finalizzato all'individuazione ed alla definizione dei mezzi più idonei a soddisfare le necessità e gli obiettivi del progetto;
- la terza fase, di competizione vera e propria, è finalizzata alla richiesta e valutazione delle offerte finali delle soluzioni ammesse, nonché, quindi, all'individuazione del soggetto prestatore del servizio con il criterio di aggiudicazione della offerta economicamente più vantaggiosa.

Selezione aggiudicata ad una serie di operatori economici del settore ricettivo e degli eventi che si sono consorziati e hanno dato origine al brand "Visit Rimini".

Comune di Misano: Fondazione di partecipazione

La Fondazione di partecipazione "Misano: Mare, Sport e Cultura" è stata costituita nel mese di luglio del 2015 ed è operativa da settembre. Ne fanno parte Comune di Misano Adriatico,

¹ Il bando prevedeva le seguenti linee guida (estratto): L'Assemblea Legislativa Regionale ha approvato nel 2016 la **legge di revisione dell'organizzazione turistica (L.R. 4/2016)**, che ha sostituito la previgente L.R. n. 7/1998, con l'obiettivo generale di rilanciare il settore turistico, ritenuto come uno dei principali assi dello sviluppo economico regionale.

La strategia prefigurata dalla nuova legge intende introdurre un approccio innovativo, volto al superamento dell'ottica della promozione del prodotto turistico, a favore di un modello che amplii il concetto di destinazione turistica, valorizzando il mix di territori e prodotti di eccellenza dell'Emilia-Romagna. L'obiettivo è **valorizzare il territorio**, considerato non in modo semplicistico come lo scenario, il paesaggio, lo sfondo dove si inserisce il prodotto, ma come

un **fattore di integrazione** che diventa esso stesso proposta veicolabile, assieme alle cose che nel territorio si possono fare e alle reti che si possono sviluppare, in una logica di filiera e di sistema, al fine di diventare esso stesso **l'elemento che può fare la differenza nella competizione con altre destinazioni, per creare valore aggiunto ed un impatto economico positivo**.

Cogliendo la 'ratio' della nuova legge regionale, il Comune di Rimini, che ha nel turismo un *asset* strategico e preponderante per lo sviluppo della comunità locale, in coerenza con le strategie regionali per la promo-commercializzazione e nell'ambito delle funzioni proprie attribuite ai Comuni dalla Costituzione e dal Testo Unico degli Enti Locali, intende rafforzare, in un'ottica manageriale, le attività di promozione e promo-commercializzazione in ambito turistico, mettendo al centro il territorio di competenza per farne un'area sempre più attrattiva, al fine di sviluppare l'economia locale 12 mesi all'anno. Rimini è un Comune che ha spiccata vocazione turistica,

Associazione Albergatori, Cooperativa bagnini, il Consorzio Servizi Spiaggia e Santamonica Spa per Misano World Circuit “Marco Simoncelli”.

La Fondazione – spiega l’Amministrazione Comunale – nei prossimi anni sarà impegnata in un nuovo progetto di promo-commercializzazione del Territorio e della destinazione Misano, nella promozione della città di Misano in Italia e all’estero per essere più competitivi e attrattivi, nell’organizzazione e gestione dei grandi Eventi con la ricerca di nuovi, nel realizzare le condizioni per trovare momenti di collaborazione con tutte le realtà del territorio al fine di ottimizzare forze e risorse e nel collaborare con la rete delle associazioni territoriali.

L’art. 1 dello statuto della fondazione recita:

“È costituita una Fondazione denominata "MISANO: MARE, SPORT E CULTURA".

Essa risponde ai principi ed allo schema giuridico della Fondazione di partecipazione, nell’ambito del più vasto genere di Fondazioni disciplinato dal Codice Civile e dalle norme di legge in materia, in particolare, quale ente operante nel campo dei servizi, dei beni ed attività culturali, rientra nel novero delle forme associative previste nell’articolo 4 comma 6 del Decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95.

La Fondazione non ha scopo di lucro e non può distribuire utili, né direttamente, né indirettamente.”

La Fondazione ha ad oggetto:

1. lo studio e la realizzazione di ogni attività di interesse pubblico, finalizzata alla promozione e alla valorizzazione della cultura, del territorio, dell’intrattenimento turistico e dell’attività sportiva in ogni sua manifestazione, con prevalente riguardo al Comune di Misano Adriatico;
2. la organizzazione e la gestione di ogni tipo di manifestazione rientrante negli ambiti di cui alla precedente lettera a);
3. la gestione diretta o indiretta di attività a servizio degli scopi di cui alle precedenti lettere a) e b), avvalendosi eventualmente di persone, enti o società all’uopo costituite.

Per il perseguimento dell’oggetto sociale, la Fondazione può:

1. organizzare mostre, cicli di conferenza, eventi di intrattenimento e spettacoli, ad ingresso libero o a pagamento;
2. organizzare e gestire campagne di promozione, pubblicizzazione e comunicazione a mezzo stampa, televisione, radio e sistemi informatici comunque denominati;
3. creare e gestire siti o portali WEB a supporto del turismo, dell’intrattenimento, della cultura, dello sport e della commercializzazione dei prodotti turistici locali;
4. gestire servizi a supporto del turismo, quali, ad esempio con elencazione non esaustiva: musei, sale adibite allo spettacolo, teatri e cinema, parcheggi, aree di sosta e rimessaggio camper, impianti e strutture sportive, biglietterie e punti di informazioni per il sistema dei trasporti su gomma e su rotaia;
5. supportare, anche con la semplice contribuzione a fondo perduto, iniziative di particolare rilevanza, promosse da altri soggetti quali, ad esempio: la Notte Rosa e simili manifestazioni, gli spettacoli pirotecnici, le gare internazionali e nazionali che si svolgono nel locale autodromo;
6. partecipare a fiere e mercati di carattere nazionale e internazionale, supportando eventualmente altri soggetti del territorio che vi partecipino autonomamente.

Comune di Treviso: Fondazione di partecipazione

“Marca Treviso” è la Fondazione attualmente partecipata e rappresentante operatori turistici ed Enti Locali ad espressione dell’intero territorio trevigiano. I soggetti che ne fanno parte

hanno scelto di aggregarsi e di integrare la propria attività con altri soggetti privati, pubblici e del volontariato per rispondere alle esigenze dei turismi legati a cultura, natura, sport ed enogastronomia, e dei turisti che ricercano la genuinità dei prodotti della terra, che vogliono vivere una vacanza attiva, che vogliono godere dei paesaggi così diversi e ricchi, che desiderano immergersi nelle vie e nelle piazze dei nostri centri urbani e culturali, dove la qualità, la sostenibilità e l'accessibilità dell'accoglienza riflettono la nostra qualità della vita. Forte della sua esperienza, la Fondazione Marca Treviso (Consorzio di Promozione Turistica Marca Treviso dal 1996 fino al 2019) è annualmente chiamato a coordinare l'ospitalità di tutto il territorio in occasione dei più grandi eventi nazionali e internazionali che hanno avuto modo di conoscere, apprezzare e scegliere gli scenari suggestivi della marca trevigiana.

La Fondazione è stata costituita mediante la trasformazione del Consorzio di Promozione Turistica Marca Treviso.

L'art. 1 dello statuto della Fondazione (rubricato "Costituzione della Fondazione e scopo") recita: *"È costituita la Fondazione con denominazione "MARCA TREVISO" Essa risponde ai principi e allo schema giuridico della Fondazione di partecipazione nell'ambito del più vasto genere di fondazioni disciplinato dal Codice civile e leggi collegate. La Fondazione non persegue fini di lucro e non può distribuire utili.*

La Fondazione ha per oggetto l'attività di ideazione, progettazione, gestione operativa, economica e finanziaria di attività ed azioni afferenti il turismo, la cultura, il paesaggio e l'ambiente nel territorio Veneto.

La Fondazione riconosce il valore: delle tipicità del territorio; della storia, dello spirito, delle conoscenze, degli usi e dei costumi delle popolazioni che lo abitano; dell'espressione culinaria della cultura popolare; della bio-diversità tipica delle diverse aree geografiche; dello sviluppo turistico in funzione della diffusione della conoscenza della cultura popolare e della ricreazione dello spirito umano; dell'attività di organizzazione turistica quale veicolo di promozione socio-culturale ed economica del territorio.

La Fondazione riconosce la bellezza del paesaggio, la sua salvaguardia e la sua valorizzazione, come elementi fondamentali per l'arricchimento dell'individuo nonché per il miglioramento della condizione umana e della società civile.

La Fondazione si propone, fra l'altro, di concorrere alla elaborazione di strategie di sviluppo culturale del territorio, in armonia con la disciplina prevista nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

Comune di Cervia: Fondazione "Cervia In"

"Cervia In" è la Fondazione di partecipazione per la gestione dei servizi di informazione e di accoglienza turistica, di promozione, di valorizzazione e di sviluppo turistico del territorio di Cervia. La Fondazione promuove la città di Cervia e la sua immagine turistica a livello nazionale ed internazionale, gestisce le attività e i servizi turistici, coordina gli uffici di informazione e accoglienza turistica e si occupa della promozione e della realizzazione diretta di azioni di marketing, programmi di qualità, campagne pubblicitarie, per potenziare l'immagine della Città di Cervia e del suo territorio. Inoltre, sviluppa il brand territoriale, accrescendo il numero e la gamma dei servizi e un'offerta turistica in grado di mostrare le varie peculiarità del territorio.

La Fondazione nasce dalla volontà di collaborazione tra il comune di Cervia e i seguenti operatori privati territoriali:

1. Consorzio Welcome Cervia;
2. Terme di Cervia Srl;

3. Forlì Airport Srl;
4. Cooperativa Bagnini Cervia Soc. Coop.;
5. Atlantide Soc. Coop. Sociale;
6. Adriatic Golf Club Cervia.

La governance è affidata prevalentemente alla compagine privata che attraverso il Consiglio di Gestione, composto dai rappresentanti di tutte le categorie e associazioni oltre che dei fondatori, programma entro settembre di ogni anno, il piano marketing e organizzativo dell'anno successivo. In questo modo l'azione di promozione e di commercializzazione risulta più efficace e mirata.

Parte terza

4. La mission della DMO: un approccio realmente sinergico fra i vari stakeholder del territorio

La *mission* della Destination Management Organization “Parma Welcome” è quella di valorizzare e promuovere il patrimonio culturale, storico e gastronomico della città e del territorio, migliorando l'esperienza dei visitatori attraverso servizi di alta qualità ed iniziative innovative. E ciò può avvenire solo attraverso uno stretto coordinamento con tutti gli attori del settore, al fine di creare una destinazione attrattiva, sostenibile, inclusiva ed accessibile, che attragga turisti tutto l'anno e contribuisca al benessere economico e sociale della comunità locale.

La DMO «Parma Welcome»



Il ruolo e la funzione dei partner privati

I soci privati dovranno avere un ruolo:

- propulsivo nell'attività della promo commercializzazione,
- di controllo e vigilanza sulla gestione per renderla più efficiente.

La struttura organizzativa della fondazione

La fondazione dovrà cercare, come fattore di successo, di introdurre capacità manageriali in grado di interfacciarsi con una molteplicità di stakeholder pubblici e privati, interni ed esterni al territorio.

In questo senso va rilevato che, come indicato ai punti precedenti, in considerazione delle finalità che i Soci Fondatori intendono perseguire, si ritiene di dover ammettere alla selezione del progetto soggetti in grado di aggregare in modo professionale le risorse del territorio per il perseguimento di un fine di utilità generale.

La configurazione organizzativa dovrà riunire diversi ruoli, da quelli indirizzati propriamente verso i pubblici esterni, a quelli rivolti verso l'interno del sistema e dovrà essere governato da figure di comprovata esperienza manageriale nel settore, in grado di gestire processi altamente complessi e di garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività svolte.

La Fondazione dovrà caratterizzarsi per la competenza dell'organizzazione e delle figure professionali impiegate nelle varie funzioni previste, l'esperienza nell'aver già realizzato con successo attività come quelle che sarà chiamata a svolgere, la condivisione del suo progetto da parte dei *decision maker* territoriali.

Un elenco delle attività proprie della DMO può essere il seguente:

- Promuovere la conoscenza (brand awareness) e la reputazione (brand reputation) del territorio di Parma e provincia, in un'ottica di destinazione turistica, al fine di aumentare l'attrazione di flussi turistici;
- Garantire lo sviluppo turistico del territorio, svolgendo un'azione forte di coordinamento ed integrazione di tutti i soggetti che partecipano alla costruzione della "catena del valore" nel settore turistico;
- Operare considerando sia la funzione di policy turistica, sia quella di management, marketing, promozione e supporto commerciale;
- Valorizzare l'identità territoriale, ricercando visioni strategiche di sistema integrate e condivise con i diversi stakeholder;
- Promuovere progettualità e piani di azione strategici e tattici per lo sviluppo turistico riferito al territorio della provincia di Parma, attraverso la partecipazione ed il sostegno economico finanziario di tutti gli attori interessati;
- Lavorare sull'attrazione specifica e sulla successiva gestione di eventi, workshop, convegni ed ogni altro generatore di flussi di natura congressuale ed aggregativa in ambito "M.I.C.E.", partecipando anche a bandi, candidature e fiere di settore;
- Gestire l'attività di informazione ed accoglienza turistica del territorio, anche con formule innovative di partecipazione privata, in via diretta ed in via indiretta attraverso collaborazione con soggetti terzi specializzati e debitamente qualificati, IAT (IA, IAT-R, IAT-diffusi, IAT-digitali/piattaforme multimediali, Welcome room);
- Gestire e valorizzare, nell'ambito dell'attrattività della città di Parma, beni immobili e/o compendi immobiliari, anche di valore storico e artistico, trasferiti alla Fondazione in concessione, convenzione e/o proprietà e/o uso da parte dei Soci Fondatori. Le modalità di manutenzione e conservazione dei beni mobili e immobili nonché l'individuazione delle relative risorse saranno definite tramite apposite convenzioni;
- Dialogare con la comunità locale, al fine di trovare le migliori forme di convivenza tra residenti e turisti, al fine di evitare di fenomeni di "overtourism";
- Promuovere e valorizzare il territorio anche attraverso l'ausilio di ogni tipo di tecnologia, ed il costante aggiornamento delle informazioni, l'ampliamento dei servizi a disposizione dei visitatori, delle guide ed accompagnatori turistici, la creazione di contenuti tematici distinti per target, il potenziamento della visibilità sui canali social;
- Pianificare e promuovere la formazione continua per gli operatori professionali del settore e per le figure coinvolte nei servizi accessori alla ricettività turistica;
- Raccogliere, analizzare e utilizzare dati e scenari del comparto turistico locale, nazionale ed internazionale, anche in ottica di benchmarking, a supporto delle decisioni di marketing.

5. Linee guida per la definizione degli elementi essenziali del modello di gestione della fondazione

5.1 - Linee guida per l'individuazione degli operatori economici interessati alla partnership:

I soggetti chiamati a partecipare alla Fondazione saranno individuati con una procedura di evidenza pubblica che ricerchi, valuti e selezioni i seguenti profili:

- a. soggetti che rappresentino interessi collettivi delle organizzazioni e degli operatori del settore turistico e culturale, presenti sul territorio della Provincia di Parma;
- b. operatori presenti nel settore turistico-culturale, della ricettività, della ristorazione, e dei servizi e delle professioni turistiche ad esso collegate, operanti sul territorio della Provincia di Parma;

5.2 - Linee guida per la governance: lo statuto della fondazione;

Lo statuto della fondazione contempla le regole di *governance* dello strumento giuridico.

In primo luogo, sono definiti quali Fondatori i seguenti soggetti:

- i. il Comune di Parma;
- ii. la Provincia di Parma;
- iii. la Camera di Commercio dell'Emilia – Sede di Parma.

5.3 - L'attività della fondazione può essere riassunta come segue:

- i. Promuovere la conoscenza (brand awareness) e la reputazione (brand reputation) del territorio di Parma e provincia, in un'ottica di destinazione turistica, al fine di aumentare l'attrazione di flussi turistici;
- ii. Garantire lo sviluppo turistico del territorio, svolgendo un'azione forte di coordinamento ed integrazione di tutti i soggetti che partecipano alla costruzione della "catena del valore" nel settore turistico;
- iii. Operare considerando sia la funzione di policy turistica, sia quella di management, marketing, promozione e supporto commerciale;
- iv. Valorizzare l'identità territoriale, ricercando visioni strategiche di sistema integrate e condivise con i diversi stakeholder;
- v. Promuovere progettualità e piani di azione strategici e tattici per lo sviluppo turistico riferito al territorio della provincia di Parma, attraverso la partecipazione ed il sostegno economico finanziario di tutti gli attori interessati;
- vi. Lavorare sull'attrazione specifica di eventi, workshop, convegni ed ogni altro generatore di flussi di natura congressuale ed aggregativa in ambito "Mice", partecipando anche a bandi, candidature e fiere di settore
- vii. Gestire l'attività di informazione ed accoglienza turistica del territorio, anche con formule innovative di partecipazione privata, in via diretta ed in via indiretta attraverso collaborazione con soggetti terzi specializzati e debitamente qualificati
- viii. Dialogare con la comunità locale, al fine di trovare le migliori forme di convivenza tra residenti e turisti
- ix. Promuovere e valorizzare il territorio anche attraverso l'ausilio di ogni tipo di tecnologia, ed il costante aggiornamento delle informazioni, l'ampliamento dei servizi a disposizione dei visitatori, delle guide ed accompagnatori turistici, la creazione di contenuti tematici distinti per target, il potenziamento della visibilità sui canali social;

- x. Pianificare e promuovere la formazione continua per gli operatori professionali del settore e per le figure coinvolte nei servizi accessori alla ricettività turistica
- xi. Raccogliere, analizzare e utilizzare dati e scenari del comparto turistico locale, nazionale ed internazionale, anche in ottica di benchmarking, a supporto delle decisioni di marketing.
- xii. Gestire e valorizzare, nell'ambito dell'attrattività della città di Parma, beni immobili e/o compendi immobiliari, anche di valore storico e artistico, trasferiti alla Fondazione in concessione, convenzione e/o proprietà e/o uso da parte dei Soci Fondatori; le modalità di manutenzione e conservazione dei beni mobili e immobili nonché l'individuazione delle relative risorse saranno definite tramite apposite convenzioni:

5.4 - Il patrimonio netto della Fondazione è rappresentato:

- dal fondo di dotazione, formato dai conferimenti di denaro o di beni mobili ed immobili, o di altre utilità impiegabili per il perseguimento degli scopi, effettuati dai Fondatori o dai Sostenitori in sede di adesione alla Fondazione, nonché dagli Aderenti;
- dal patrimonio vincolato costituito da riserve vincolate;
- dal patrimonio libero costituito da riserve libere e da riserve di utili;
- dall'utile di gestione di ciascun esercizio che, con delibera del Consiglio Generale, è destinato prioritariamente, per almeno il 5% (cinque), a riserva per copertura di eventuali perdite di gestione future e in via residuale agli scopi perseguiti dalla Fondazione.

5.5 - Il patrimonio è costituito:

- dai beni mobili ed immobili che pervengano o perverranno a qualsiasi titolo alla Fondazione, compresi quelli dalla stessa acquistati secondo le norme del presente Statuto;
- dalle elargizioni fatte da Enti o da privati con espressa destinazione ad incremento del patrimonio;
- dai contributi che annualmente i Fondatori e gli Aggregati si sono impegnati ad effettuare, ai sensi degli articoli che seguono, in base alla necessità della Fondazione, come previsto dal Consiglio Generale, sulla base del programma previsionale e del bilancio di previsione a valere per l'anno successivo;
- da contributi a fondo perduto attribuiti dallo Stato, da Enti territoriali o da altri Enti Pubblici.

5.6 - Sono Organi della Fondazione:

- il Consiglio Generale;
- il Comitato di Gestione;
- il Presidente del Comitato di Gestione;
- il Comitato di indirizzo (Steering committee)
- il Direttore;
- il Revisore legale dei conti.

Tutti gli organi durano in carica tre esercizi e scadono alla data della riunione del Consiglio Generale convocato per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

5.6.1 Il Consiglio Generale

Il Consiglio generale esercita i poteri di indirizzo per il raggiungimento delle finalità della Fondazione anche sulla base delle proposte del Comitato di Gestione della Fondazione.

In particolare, il Consiglio Generale:

- definisce la vision della Fondazione;
- definisce le linee strategiche della Fondazione;
- prende visione del budget annuale approvato dal Comitato di Gestione;

- approva il bilancio consuntivo predisposto dal Comitato di Gestione;
- prende atto della nomina e revoca dei membri dell'Organo di Indirizzo (*steering committee*);
- delibera le modifiche allo Statuto nel rispetto degli scopi e delle finalità dell'Ente;
- delibera sull'ammissione e esclusione dei Soci sostenitori ed Aggregati;
- delibera sulle altre materie non espressamente riservate dallo Statuto ad altri organi.

5.6.2 Il Comitato di Gestione

Il Comitato di Gestione ha i seguenti compiti:

- approva il piano delle attività proposto dallo Steering Committee e declinato operativamente dal direttore;
- approva il bilancio di previsione proposto dal Direttore;
- approva il progetto di bilancio da sottoporre al Consiglio Generale;
- esercita i poteri di gestione ed amministrazione della Fondazione anche attraverso le deleghe attribuite al Direttore;
- dispone con proprio atto il recepimento e/o l'aggiornamento del regolamento di funzionamento dell'organizzazione interna degli uffici, approvato in sede di costituzione della Fondazione ivi compreso il funzionamento dell'ufficio di segreteria del Comitato di Gestione stesso;
- può proporre modifiche statutarie al Consiglio di Gestione, senza che tale competenza di proposta possa considerarsi esclusiva.

5.6.3 Il Comitato di Indirizzo

Il Comitato di Indirizzo svolge compiti di programmazione strategica e controllo.

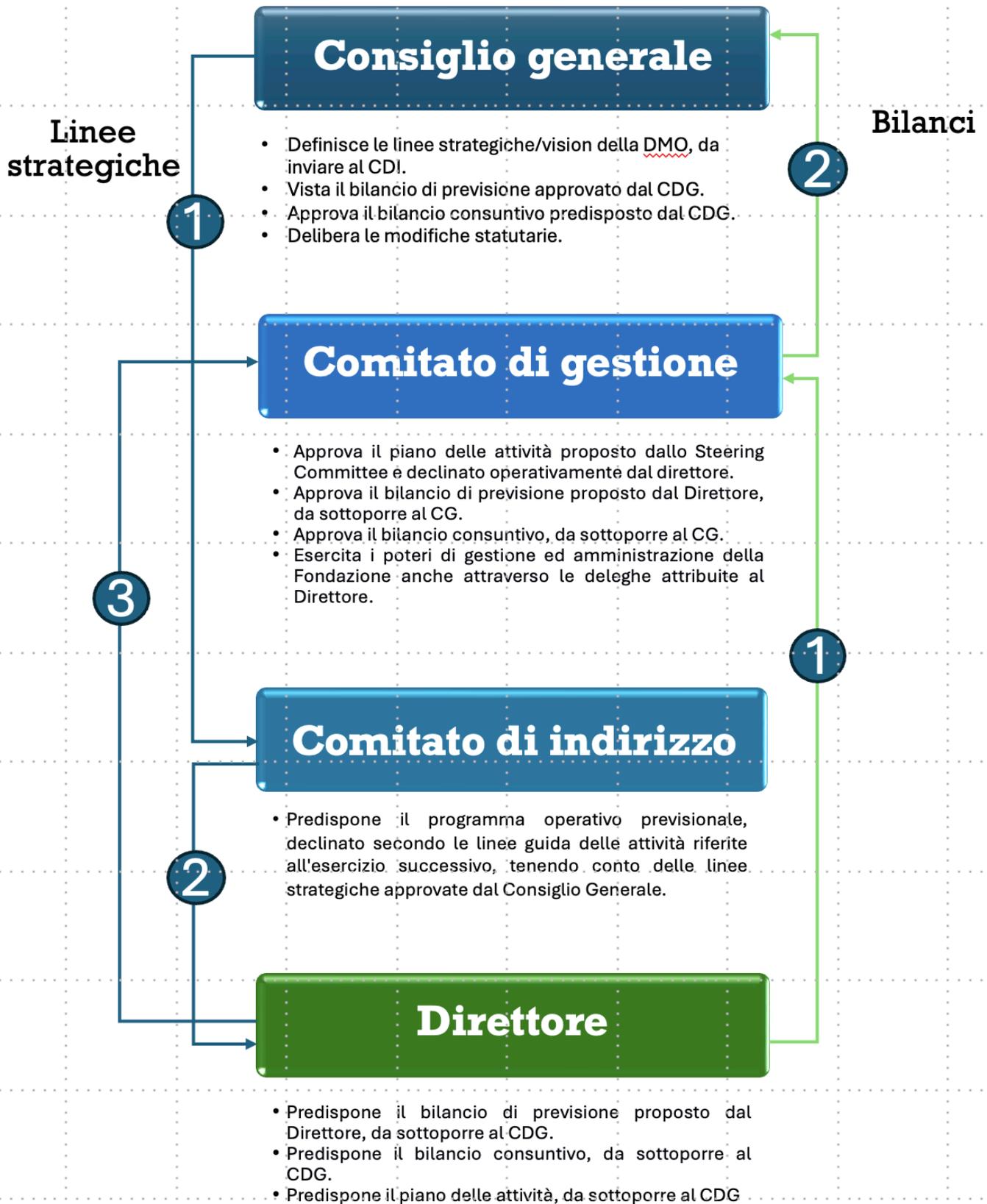
I compiti di programmazione strategica attengono alla predisposizione entro il 30 settembre di ogni anno, del programma previsionale composto dalle linee guida delle attività riferite all'esercizio successivo, tenendo conto delle linee strategiche approvate dal Consiglio Generale; in tale documento dovranno essere specificate il piano delle attività che la Fondazione si prefigge di raggiungere nel corso dell'esercizio successivo.

I compiti di controllo attengono alla verifica e vigilanza sull'attuazione, delle attività declinate nel bilancio di previsione da parte del Direttore che si attiene alle linee guida e al piano annuale delle attività stesse stabilite da questo Comitato.

5.6.4 Il Direttore

L'attività di gestione operativa ed esecutiva è affidata alla competenza del Direttore, in coerenza con il programma previsionale predisposto dal Consiglio di Indirizzo, e declinata dallo stesso Direttore per essere approvata dal Comitato di Gestione.

Il Direttore predisponde, entro il 30 settembre di ogni anno, il bilancio di previsione dell'esercizio successivo con i mezzi e le risorse necessari allo svolgimento dell'attività; nel bilancio di previsione sarà previsto l'obbligo del versamento da parte dei Fondatori e dei successivi Aggregati di un contributo di gestione in denaro.



6. I livelli di servizio attesi per il servizio di informazione ed accoglienza turistica

PREMESSA

Il servizio è attualmente svolto secondo quanto stabilito dalla L. R. 4/2016 “*Ordinamento turistico regionale – sistema organizzativo e politiche di sostegno alla valorizzazione e promozione commercializzazione turistica. Abrogazione della legge regionale 4 marzo 1998, n. 7 (organizzazione turistica regionale – Interventi per la promozione e commercializzazione turistica)*” e ss.mm.ii. e secondo quanto stabilito dalla L.R. 7/2003 “*Disciplina delle attività di produzione, organizzazione e vendita viaggi, soggiorni e servizi turistici. Abrogazione della legge regionale 26 luglio 1997, n. 23 (disciplina delle attività delle agenzie di viaggio e turismo)*” e ss.mm.ii.; il servizio rispetta inoltre gli standard minimi di qualità indicati nella DGR 956/2005 come abrogato dalla DGR 2188/2022.

Il servizio garantisce una gestione unitaria sia dei servizi di informazione che dei servizi di accoglienza e prenotazione.

La riforma dei criteri e delle modalità organizzative per l’istituzione, il riconoscimento e il funzionamento del

sistema dei servizi di Informazione e Accoglienza Turistica si prefigge:

- di rispondere alle mutate e diversificate esigenze dei turisti e dei visitatori;
- di determinare un processo graduale di semplificazione e razionalizzazione del sistema da realizzare attraverso una devoluzione verso altre forme organizzative, una maggiore propensione alla digitalizzazione dei servizi e una conseguente forte implementazione dell’efficacia, efficienza ed economicità del sistema sul territorio regionale.

IAT R

Gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica – R, sono articolazioni operative dei Comuni e delle Unioni dei Comuni e svolgono l’attività di front office, aperto al pubblico su base annuale o stagionale. Possono essere gestiti in forma diretta con personale dipendente dell’Ente o in forma concorrente con l’individuazione di un soggetto gestore nel rispetto della normativa vigente.

Gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica – R, svolgono, oltre all’attività core degli IAT (informazione e accoglienza turistica), la prenotazione diretta dei servizi turistici e dei pernottamenti per il territorio di riferimento. La succitata attività deve essere oggetto di specifico contratto, con un soggetto in possesso di apposita autorizzazione all’esercizio dell’attività di agenzia di viaggio, individuato nel rispetto della normativa vigente (ai sensi dell’art. 21 della L.R. n. 7/2003 e ss.mm.ii.).

Attualmente lo IAT R svolge i seguenti servizi:

- fornisce informazioni turistiche relative agli attrattori presenti sul territorio di riferimento e all’intero territorio regionale (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: musei e monumenti, eventi, orari e localizzazioni attrazioni, itinerari, etc.) anche in orario di chiusura al pubblico tramite sito coerente, adeguato e interconnesso con le disposizioni previste dal Progetto “Data Science e Digital Twins – focus Slow Tourism per una crescita sostenibile del turismo in Emilia-Romagna”;
- fornisce assistenza ai turisti;
- fornisce materiale informativo e promozionale relativo al territorio di competenza e a quello regionale (a titolo esemplificativo e non esaustivo: trasporti, attrazioni, eventi, card turistiche di servizi integrati, etc.) – in orari di apertura;

- fornisce assistenza diretta, anche in lingua straniera, in orari di apertura;
- mette a disposizione del turista una connettività Wi-Fi in loco, aperta e gratuita;
- svolge attività di accoglienza con il coordinamento del Comune titolare del servizio e in collaborazione con la Destinazione Turistica e il territorio turistico di riferimento, la Regione Emilia Romagna e APT servizi, per giornalisti, blogger, troupe televisive e cinematografiche o per altri stakeholder, qualora se ne verifichi la necessità;
- svolge attività di informazione e accoglienza turistica, al di fuori della propria sede usuale, in occasioni di particolare rilevanza turistica (IAT Mobile);
- gestisce archivi fotografici e multimediali relativi al proprio territorio di riferimento;
- vende pubblicazioni, merchandising e prodotti tipici, nel rispetto della normativa vigente.
- prenota e vende servizi turistici, quali ad esempio a titolo esemplificativo e non esaustivo: pernottamenti, escursioni, esperienze, visite guidate, biglietti musei, trasporti locali, transfer, biglietti di spettacoli e eventi etc. nel rispetto del principio di equità, correttezza e trasparenza nei confronti di tutte le imprese del settore turistico e alberghiero del territorio di riferimento;
- è sede di Redazione Locale del Sistema Informativo Turistico Regionale (SITur);
- gestisce il sito web www.parmawelcome.it e la relativa app;
- gestisce il sito web www.parmacityofgastronomy.it creato a seguito del riconoscimento di Parma città creativa UNESCO per la gastronomia e i relativi canali social;
- gestisce, con il coordinamento del Comune titolare del servizio, il Club di prodotto “Parma City of Gastronomy” e “Parma by Bike”;
- partecipa alla promozione e/o realizzazione degli eventi organizzati sul territorio e alle fiere di interesse turistico, in Italia e all'estero;
- raccoglie dati e elabora statistiche periodiche su base mensile, trimestrale e annuale, sui flussi turistici.

Per quanto attiene alle caratteristiche minime degli uffici identificati come IAT R:

Localizzazione: gli uffici sono situati in luoghi centrali, preferibilmente presso attrattori turistici o nell'ambito di infrastrutture (porti, aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie etc.).

Accessibilità: gli uffici devono essere accessibili in ottemperanza alla normativa di riferimento.

Normative di sicurezza: i locali e gli impianti devono ottemperare alle normative in materia di sicurezza ed essere in perfetto stato di manutenzione.

Tipologia dei locali: non sono previsti vincoli in termini di allestimento dei locali e attrezzature purché essi siano funzionali all'erogazione dei servizi di informazione e accoglienza al turista.

Apertura: l'articolazione oraria del servizio è decisa dai Comuni e dalle Unioni dei Comuni, nel rispetto di tetti minimi di apertura eventualmente stabiliti dalla Destinazione Turistica di riferimento, e dalla valutazione dei flussi di turisti in rapporto alla stagionalità e ad eventuali eventi straordinari. Nelle ore di chiusura dell'ufficio deve essere garantito il reperimento delle informazioni attraverso strumenti digitali.

Personale: la quantità di personale e la sua turnazione devono essere adeguate ai flussi turistici e valutate anche sulla base dello storico degli accessi al front office negli anni precedenti. Rimane fatta salva la facoltà della Destinazione Turistica di prevedere standard minimi sulla quantità di personale e sugli orari di apertura.

È richiesto il possesso di apposita autorizzazione all'esercizio dell'attività di agenzia di viaggio, con almeno tre anni di esercizio di attività (ai sensi dell'art. 21 della L.R. E-R n. 7/2003 e ss.mm. ii).

STRUTTURA ORGANIZZATIVA E REQUISITI RELATIVI AL PERSONALE

La struttura organizzativa snella e flessibile è composta da:

Team Manager → organizza l'attività complessiva e opera in stretta collaborazione con il Comune di Parma per garantire:

- il corretto svolgimento di tutte le attività da parte degli operatori;
- il coordinamento e la supervisione di tutti gli operatori;
- la programmazione mensile dei turni di servizio
- il costante controllo della qualità dei servizi resi;
- la presentazione di report riepilogativi e la trasmissione degli stessi.

Coordinatore di Area → presidia le aree di attività del processo, che va dal mercato turistico target alla produzione e cioè:

- a. lo sportello e le relazioni di front con turisti, potenziali turisti, cittadini e con gli operatori e i soggetti turistici che operano sul territorio (area Front Office);
- b. la promo-commercializzazione e la promozione della Destinazione a cui è delegata la comunicazione & promozione della Destinazione e dei suoi prodotti, sui canali media web e social;
- c. la promozione che cura processo di acquisto tra la proposta turistica e il mercato turistico (area prenotazione e vendita).

Team di operatori → a cui è affidata la gestione operativa, con personale dedicato e in possesso di mirate competenze e capacità specialistiche, distribuito tra operatori front (sportello e interazione con i soggetti del territorio), operatori informazione e prenotazione (gestione e vendita prenotazioni), operatori comunicazione (attività redazionali destinate alla promozione, promo-commercializzazione e comunicazione).

Per quanto attiene ai requisiti specifici per gli operatori addetti prevalentemente alla comunicazione frontale è richiesto:

- il possesso di diploma di scuola media superiore o gradi di istruzione maggiore, almeno tre anni di esperienza presso IAT e/o UIT e/o Agenzia di Viaggio dell'Emilia Romagna;
- essere in possesso di una certificazione pari o superiori al livello B2 del Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) rilasciata da enti certificatori riconosciuti, di conoscenza della lingua inglese;
- avere una conoscenza approfondita dei prodotti e servizi turistici del territorio di riferimento;
- essere in possesso di una certificazione pari o superiori al livello B1 del Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) rilasciata da enti certificatori riconosciuti, di conoscenza di almeno un'altra lingua straniera.
- spiccate attitudini alle funzioni di accoglienza, ascolto e predisposizione alle risposte;
- capacità di ricerca, documentazione e comunicazione;
- competenze di gestione social network, blog e strumenti di comunicazione on line.

Per gli operatori addetti prevalentemente alle attività di back office è richiesto:

- il possesso di diploma di laurea triennale o grado di istruzione maggiore, con almeno tre anni di esperienza in servizi analoghi;
- essere in possesso di una certificazione pari o superiori al livello B2 del Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) rilasciata da enti certificatori riconosciuti, di conoscenza della lingua inglese;
- essere in possesso di una certificazione pari o superiori al livello B1 del Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) rilasciata da enti certificatori riconosciuti, di conoscenza di almeno un'altra lingua straniera.

- avere una conoscenza approfondita dei prodotti e servizi turistici del territorio di riferimento;
- competenze informatiche relative a: pacchetto Office, internet e posta elettronica, gestione CMS, programmi di gestione immagini;
- competenze di gestione social network, blog e strumenti di comunicazione on line.

Almeno un operatore deve possedere i seguenti requisiti:

Avere una formazione specifica in materie turistiche derivante da:

- laurea in scienze del turismo o laurea in economia del turismo, ed equipollenti; ovvero: laurea triennale, specialistica o magistrale, ovvero diploma di laurea rilasciato in base al vecchio ordinamento in Lettere o corsi di laurea con indirizzo in Storia dell'arte o Archeologia, o titolo equipollente ai sensi di quanto previsto dal Decreto del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca del 9 luglio 2009, e successive modificazioni, recante "Equiparazione tra classi delle lauree di cui all'ex decreto n. 509/1999 e classi delle lauree di cui all'ex decreto n. 270/2004, ai fini della partecipazione ai pubblici concorsi", pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 7 ottobre 2009, n. 233; ovvero: Master universitario di I° o II° livello in materia di turismo; ovvero: abilitazione all'esercizio dell'attività di direttore tecnico di agenzia di viaggi e di turismo, in base della normativa vigente (Decreto Ministeriale 1432/2021 e relativi atti attuativi) ovvero: Abilitazione ad una delle professioni turistiche riconosciute dalla Legge Regionale 4/2000 e ss.mm.ii; ovvero: Diploma di Tecnico Superiore conseguito in ITS in materia di turismo (Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali, turismo e benessere);
- essere in possesso di una certificazione pari o superiori al livello B2 del Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) rilasciata da enti certificatori riconosciuti, di conoscenza della lingua inglese e di almeno un'altra lingua straniera.

È fatto obbligo a tutti gli operatori impiegati nell'attività di Informazione e Accoglienza Turistica di svolgere almeno 30 ore cadauno, su base annuale, di momenti di aggiornamento delle conoscenze relative alle risorse ai servizi turistici, attestate da apposita documentazione comprovante la partecipazione e validate dal responsabile dell'servizio del Comune o dell'Unione dei Comuni competente in materia di turismo, con specifico riferimento, a titolo esemplificativo e non esaustivo, ai seguenti ambiti:

1. risorse artistiche, architettoniche, culturali e naturalistiche del territorio di riferimento;
2. eventi;
3. mostre ed esposizioni temporanee;
4. allestimenti museali permanenti;
5. percorsi turistici tematici.

Il personale in servizio al pubblico dovrà essere munito di apposito cartellino di riconoscimento e di abbigliamento adeguato.

Nel caso in cui il personale addetto all'ufficio sia personale di ruolo del Comune o dell'Unione dei Comuni territorialmente competente, sarà onere del dirigente attestare le conoscenze equivalenti e l'esperienza acquisita necessarie allo svolgimento delle funzioni assegnate, in attesa dell'acquisizione, da parte del personale, dei requisiti previsti ai precedenti punti.

ORGANIZZAZIONE E APERTURA AL PUBBLICO

Il servizio IAT R è aperto tutti i giorni dell'anno, ad esclusione del 25 dicembre e del 1° gennaio, dalle ore 9.00 alle ore 19.00. E' garantita la compresenza di almeno due operatori. Articolazioni straordinarie dell'orario di apertura possono essere richieste dal Comune di Parma in occasione di particolari eventi e/o festività.

La gestione delle attività di front office e back office è così suddivisa:

ATTIVITA'	ORE SETTIMANALI
IAT Front office e reservation	156
Back office IAT e gestione sito web di destinazione	30
Team management	30
Gestione social network	20
Gestione sito www.parmacityofgastronomy.it e Club di prodotto	35
Rendicontazione periodica attività front office e back office	15
TOTALE ORE SETTIMANALI	286

Sede

La sede è attualmente ubicata nel nuovo ufficio IAT R ex sede centrale della Provincia di Parma, sita in piazzale della Pace, 1, con ingresso principale su via Garibaldi, attraverso porta fissa e porta scorrevole con logo “P” brand del Comune di Parma e la scritta “Parma Welcome” che identifica il servizio stesso. È in essere un contratto di affitto biennale che scadrà il 31/12/2025; i locali e gli impianti sono in regola con le normative di sicurezza.

L'ufficio IAT R è contraddistinto da una segnaletica, riportante il marchio collettivo regionale IAT R, che lo rende individuabile dai potenziali utenti, dalle varie direzioni di arrivo. I locali sono accessibili da parte di tutte le categorie di utenti.

Dotazione strumentale

L'ufficio è dotato di adeguate strumentazioni hardware e nello specifico:

1. 6 pc;
2. 1 stampante a colori;
3. sistemi software adeguato per gestire e fornire informazioni turistiche;
4. arredi: l'ufficio è arredato in modo da consentire la massima accoglienza dei turisti, con spazi per il ricevimento e l'attesa;
5. apparecchi telefonici con segreteria;
6. espositori per esposizione di materiale turistico informativo e gadget in vendita;
7. accesso internet.

SISTEMA DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

Ogni IAT R deve monitorare su base giornaliera i flussi di accesso al front office, rilevando i seguenti dati minimi:

- Tipologia di accesso: turista/operatore.
- Lingua di contatto: italiano/inglese/tedesco/francese/spagnolo/altro.
- Ambito territoriale di interesse: locale/regionale/altro.
- Modalità di richiesta: al front office/ telefonica/ posta elettronica/social/ altro.
- Ambito di interesse: patrimonio culturale/natura/eventi e proposte/divertimento e relax/ospitalità/servizi/altro.
- Servizi forniti: informazioni e materiale turistico/strumenti per la ricerca della disponibilità ricettiva/ prenotazione pernottamenti e/o servizi turistici/informazioni, iscrizione, prenotazione o verifica disponibilità ad eventi, spettacoli, visite guidate, mostre, ecc./vendita materiali turistici, gadget, prodotti tipici.

Rimane fatta salva la facoltà delle Destinazione Turistica e/o del Comune di riferimento, sulla base di proprie esigenze e specificità territoriali e nell'alveo della propria autonomia, di incrementare il set dei dati richiesti con dati di particolare significatività per il territorio di riferimento.

I dati devono essere rilevati quotidianamente e inviati in forma aggregata, contestualmente alla rendicontazione del Programma Turistico di Promozione Locale che i Comuni/Unioni dei Comuni inviano annualmente alle Destinazione Turistica.

Customer satisfaction: il responsabile del Settore della Regione Emilia-Romagna competente in materia di Turismo, può, con proprio atto, approvare specifica modulistica per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utente, come eventualmente concordata e concertata con le Destinazioni Turistiche e il Territorio Turistico Bologna-Modena.

Il Team Manager ha il compito di redigere specifiche relazioni mensili, semestrali e annuali, con il dettaglio dell'attività svolta suddivisa per i diversi piani di lavoro: piano attività di front, piano redazione web e social, piano Club di Prodotto e piano prenotazioni e gestione protocolli d'intesa, oltre che al piano gestionale generale.

Parte Sesta

7. Schema di piano economico-finanziario

Il Piano economico-finanziario verrà redatto sulla base delle proposte progettuali che perverranno a seguito della manifestazione di interessi.

Di seguito, una sintesi di massima delle macro-voci che concorrono a comporre il Conto economico della Fondazione, avente lo scopo di dare un ordine di grandezza delle risorse necessarie per il funzionamento della Fondazione stessa.

DMO_Parma Welcome									
Prospetto di sintesi Entrate/Uscite									
Entrate (contributi in c/esercizio)				Uscite					
<i>descrizione</i>	<i>primo anno</i>	<i>secondo anno</i>	<i>terzo anno</i>	<i>descrizione</i>	<i>dettaglio</i>	<i>primo anno</i>	<i>secondo anno</i>	<i>terzo anno</i>	
Comune di Parma	250.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €	Spese generali	locazioni ed utenze	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	
Provincia di Parma	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €		consulenze amministrative esterne	15.000,00 €	10.000,00 €	-	€
CCIAA	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €		spese di costituzione	5.000,00 €	-	€	-
				Costo personale	direttore	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	
Soci sostenitori	300.000,00 €	330.000,00 €	350.000,00 €		staff (incluso personale di front-office)	350.000,00 €	400.000,00 €	400.000,00 €	
				Attività tipica	educational & press tour	20.000,00 €	30.000,00 €	35.000,00 €	
					partecipazione a fiere e workshop	25.000,00 €	35.000,00 €	40.000,00 €	
					partecipazione a gare e candidature	10.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	
					media tradizionali	25.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	
					web marketing	15.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €	
					social media marketing	15.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €	
					produzione materiali cartacei	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	
					produzione materiali video	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	
					media relations e p.r.	10.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	
					coordinamento operatori del territorio	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	
				Imprevisti di start-up		20.000,00 €	-	€	-
TOTALE	650.000,00 €	730.000,00 €	750.000,00 €	TOTALE		650.000,00 €	730.000,00 €	750.000,00 €	