

STUDIO PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNANCE DEL TURISMO PER L'UNIONE VALLE SAVIO

Sistema Turistico nell'Unione dei Comuni Valle del Savio





Situazione attuale della gestione del turismo nel territorio dell'Unione Valle Savio

Sistema Turistico nell'Unione dei Comuni Valle del Savio



UNIONE
DEI COMUNI
VALLE
DEL SAVIO



JFC
Joruzzi & F. C.
tourism&management

OVERTURE

Com'è gestito il turismo in vallata

Il sistema di gestione del turismo in vallata deve essere analizzato nella sua complessità, quindi prendendo in esame il sistema di gestione degli uffici informazione ed accoglienza, la progettazione in corso, l'attività promozionale, i fondi dai quali si attinge, le relazioni esistenti con soggetti locali profit e no profit che operano nella filiera, etc.

Su diverse di queste tematiche si focalizza questo Studio, attraverso il quale si procede altresì fornendo una serie di ulteriori indicazioni al fine di avere chiaro non solo il “sistema interno” ma anche la “collocazione d'ambito” del sistema turistico locale.

La progettualità esistente

Analizzando gli investimenti che le Amministrazioni Comunali intendono realizzare nel corso del prossimo anno, siano esse di tipo strutturale o promozionale, emerge chiaramente come la maggior parte dei medesimi sia rivolta a valorizzare le “opzioni di movimento”, siano esse active come pure slow. Infatti, sia che si tratti di realizzazione/ottimizzazione di sentieristica, creazione di nuovi sentieri e di nuova segnaletica, sia che si punti a valorizzare gli ambiti naturalistici attraverso trekking, percorsi e cammini, molto ruota attorno a queste tematiche. Tematiche sulle quali si concentra anche la programmazione per quanto riguarda gli eventi e le manifestazioni, organizzate in proprio dagli Enti, affidate all'esterno o verso le quali ci si attiva con formule di co-finanziamento.

Per quanto riguarda l'attività promozionale, si assiste ad un ampliamento degli strumenti sui quali si intende investire: dalle classiche brochure a sistemi di advertising tradizionale, da azioni di digital marketing alla realizzazione di immagini e video promozionali, sino allo sviluppo di azioni in sinergia con gli operatori della Riviera.

Trattasi, questa, di una motivazione a sostegno dell'avvio di un sistema reale di coordinamento della materia turistica, perché la volontà/necessità di sviluppare l'economia turistica di vallata può avvenire solamente attraverso un sistema coordinato non solo di valenze ma anche di opzioni di soggiorno, servizi, link di prodotto, etc.



BUDGET

Analisi del budget investito nel settore turismo



Se si effettua una comparazione tra le varie Amministrazioni Comunali, appare evidente una forte diversità quantitativa relativamente al budget che viene investito nel settore turistico. Emerge, infatti, come i due Comuni turisticamente più rilevanti del territorio dell'Unione – *vale a dire Cesena e Bagno di Romagna* – da soli rappresentino ben l'**87,03%** del totale budget (con riferimento all'anno in corso).

È importante considerare, a tal proposito, come a fianco di questo budget alcuni Comuni investono quote consistenti in ambito culturale, soprattutto al fine di valorizzare eventi/manifestazioni: investimenti effettuati anche con attività di fundraising.

Il budget investito e dedicato alla voce “turismo” è stato – *complessivamente per i Comuni dell'Unione* – di circa 418mila Euro nel corso del 2018, per poi toccare quota **566mila Euro** nell'anno in corso, con un incremento del **+35,4%**. Per il 2020 il budget previsto – *quindi già imputato al settore* – è pari a 446mila Euro ma, trattandosi di un bilancio previsionale, gli stessi Amministratori locali affermano che questa è la “base di partenza” di ulteriori investimenti – *ora non quantificabili* - che potranno provenire da altre fonti (progettazione, sponsorizzazioni, contributi vari, variazioni e assestamento di bilancio, etc.).

UFFICI INFORMAZIONE

Accoglienza ed informazione turistica

Nell'area della Destinazione Romagna insistono complessivamente 82 uffici di informazione ed accoglienza turistica , così suddivisi:

	IAT R	IAT	UIT	TOTALE
Rimini	3	7	20	30
Ravenna	3	2	16	21
Forlì-Cesena	2	5	11	18
Ferrara	2	4	7	13
Totale	10	18	54	82

Da considerare che, rispetto ai dati del 2016, sul territorio provinciale di Forlì-Cesena vi sono due uffici in meno (1 UIT ed 1 IAT), e nello specifico a San Mauro a Mare ed a Cesenatico Ponente.

UFFICI INFORMAZIONE

Accoglienza turistica nell'area dell'Unione dei Comuni della Valle del Savio

Nell'ambito dell'Unione vi sono **4 uffici**: nello specifico trattasi di uno IAT R (Cesena), uno IAT (Bagno di Romagna) e due UIT (Sarsina e Verghereto).

COMUNI	IAT R	IAT	UIT	INDIRIZZO	TELEFONO	EMAIL
BAGNO DI ROMAGNA		1		Via Fiorentina, 38	0543/911046	info@bagnodiromagnaturismo.it
CESENA	1			piazza del Popolo 9	0547/356327	iat@comune.cesena.fc.it
SARSINA			1	via IV Novembre 13	0547/698102	uit.sarsina@libero.it
VERGHERETO			1	via Nuova 43, Località Le Balze	0543/906589	turismo@comune.verghereto.fc.it

COMUNI	GESTORE		PROPRIETÀ IMMOBILE		MONITORAGGIO MATERIALE DISTRIBUITO		INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION		CENSIMENTO CONTATTI		N° CONTATTI	N° GIORNI DI APERTURA
	COMUNE	SOGG. TERZO	COMUNE	SOGG. TERZO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
BAGNO DI ROMAGNA	X		X		X		X		X		32.370	361
CESENA		X	X		X		X		X		28.993	362
SARSINA	X		X			X		X	X		1.021	295
VERGHERETO		X		X	X			X	X		300	80

La gestione di questi quattro uffici è molto diversificata:

- a **Bagno di Romagna** è interamente a carico dell'Amministrazione Comunale, quindi effettuata con proprio personale dipendente (2 risorse umane); all'interno di questo IAT vi è la gestione integrata dell'Ufficio Centro Visite del Parco, grazie appunto ad una convenzione sottoscritta tra il medesimo Comune e l'Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi;
- a **Cesena** la gestione dell'ufficio IAT R è stata affidata ad un soggetto esterno – *il Consorzio Servizi per il Turismo Cesenate* – tramite gara di appalto risalente al 2013 ed in fase di scadenza;
- a **Verghereto**, e più precisamente in località Balze, è attivo da maggio ad ottobre un ufficio UIT gestito dalla Pro Loco Balze; per il restante periodo dell'anno gli uffici comunali si occupano di fornire questo servizio;
- a **Sarsina**, infine, il servizio è fornito – *durante le giornate infrasettimanali* – dall'Amministrazione Comunale, grazie a risorse umane del servizio civile. Nelle giornate di sabato e domenica, invece, il servizio viene fornito da quattro cittadine interessate alla tematica turistica.



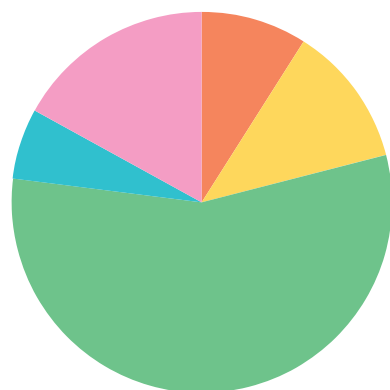
ANNO 2018

Investimenti effettuati in ambito turistico nel 2018

Nell'anno 2018 gli investimenti effettuati in ambito turistico da parte delle Amministrazioni Comunali è stato complessivamente pari a **417.995,01 Euro**. Di questi, la maggior parte sono stati investiti in “contributi e/o all'organizzazione diretta di manifestazioni ed eventi locali”: il 56,7% del totale, pari a 236.975,52 Euro.

Per i restanti, l'11,8% - pari a 49.474,35 Euro – è stato investito in “servizi turistici di vario genere”, mentre l'investimento in “promozione turistica delle valenze del territorio” è stato pari all'8,6% (36.116,78 Euro).

Il budget dedicato invece ad “enti ed associazioni tramite contributi” è quantificabile in 25.111,08 Euro (6%). Infine, i “costi gestionali” (personale, utenze, interessi passivi, etc.): 16,8%, pari a 70.317,64 Euro.



- 8,64% | promozione turistica valenze territorio
- 11,84% | servizi turistici (vario genere)
- 56,69% | contributi/organizzazione manifestazioni/eventi
- 6,01% | contributi a enti ed associazioni
- 16,82% | costi gestionali



TURISMO 2018
€ 417.995,01

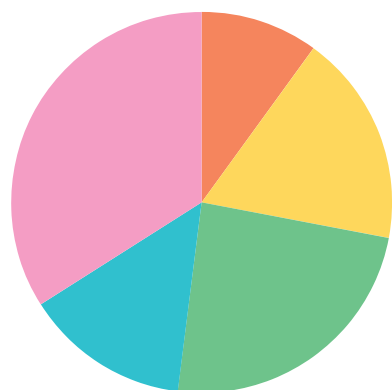
NB: i materiali di stampa sono riportati, come costo, all'interno delle varie voci, in quanto considerate legate alla tematica (ad esempio gli “eventi”, la “promozione turistica del territorio”, etc.).

ANNO 2019

Investimenti effettuati in ambito turistico nel 2019

Nell'anno in corso l'investimento effettuato in ambito turistico da parte delle Amministrazioni Comunali raggiunge quota **566.128,41 Euro**. Di questo, la maggior parte del budget è stato investito in “contributi e/o all'organizzazione diretta di manifestazioni ed eventi locali”: il 24,4% del totale, pari a 138.195,58 Euro. Per i restanti, il 18,3% - pari a 103.695,63 Euro – è stato investito in “servizi turistici di vario genere” (tra cui anche la creazione di sentieri), mentre l'investimento in “contributi ad enti ed associazioni” è quantificabile in 76.509,08 Euro (13,5%).

Il budget dedicato invece alla “promozione turistica delle valenze del territorio” è stato pari al 10,4% (58.807,12 Euro). A parte, i “costi gestionali” (personale, utenze, interessi passivi, etc.): 33,4%, pari a 188.921,34 Euro.



- 10,39% | promozione turistica valenze territorio
- 18,32% | servizi turistici (vario genere)
- 24,41% | contributi/organizzazione manifestazioni/eventi
- 13,51% | contributi a enti ed associazioni
- 33,37% | costi gestionali



TURISMO 2019
€ 566.128,41

NB: i materiali di stampa sono riportati, come costo, all'interno delle varie voci, in quanto considerate legate alla tematica (ad esempio gli “eventi”, la “promozione turistica del territorio”, etc.).

ANNO 2020

Investimenti previsti in ambito turistico nel 2020

Le previsioni di investimento in ambito turistico da parte delle Amministrazioni Comunali per l'anno 2020 indicano un valore economico pari a **446.301,37 Euro**. Di questo, la maggior parte del budget si prevede venga investito in “contributi e/o all'organizzazione diretta di manifestazioni ed eventi locali”: il 21,8% del totale, pari a 97.210,00 Euro, mentre l'investimento in “contributi ad enti ed associazioni” è quantificabile nel 16,9%, vale a dire 75.418,08 Euro. Per i restanti, il 12,1% - pari a 53.481,58 Euro - verrà investito in “servizi turistici di vario genere” (tra cui anche la creazione di sentieri), mentre il budget dedicato invece alla “promozione turistica delle valenze del territorio” sarà pari al 5,6% (25.100,00 Euro). A parte, si indica la previsione relativa ai “costi gestionali” (personale, utenze, interessi passivi, etc.), vale a dire 194.731,71 Euro, pari al 43,6%.



- 5,62% | promozione turistica valenze territorio
- 12,06% | servizi turistici (vario genere)
- 21,78% | contributi/organizzazione manifestazioni/eventi
- 16,90% | contributi a enti ed associazioni
- 43,63% | costi gestionali



TURISMO 2020
€ 446.301,37

NB: i materiali di stampa sono riportati, come costo, all'interno delle varie voci, in quanto considerate legate alla tematica (ad esempio gli “eventi”, la “promozione turistica del territorio”, etc.).

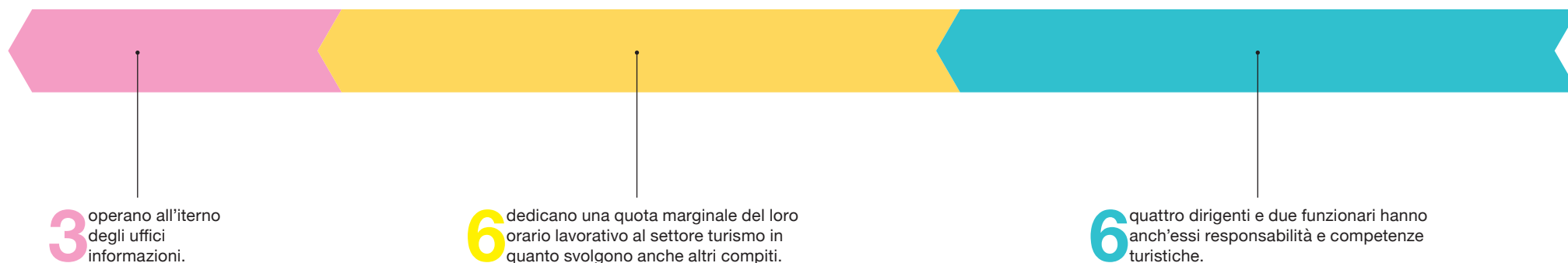
RISORSE UMANE

Risorse umane con competenze in ambito turistico

Risorse umane dedicate in maniera esclusiva al settore turismo sono presenti solo a Bagno di Romagna ed a Cesena. Complessivamente si possono valutare in **15 le figure professionali dedicate alla funzione turistica all'interno delle Amministrazioni Comunali**, ma occorre precisare che:

- tre di queste risorse umane operano all'interno degli uffici informazione ed accoglienza turistica, una delle quali solo nel periodo estivo;
- ulteriori sei risorse umane dedicano una quota decisamente marginale del proprio orario lavorativo al turismo, in quanto ricoprono compiti ulteriori e svolgono attività prevalenti in altri settori;
- i quattro dirigenti del settore e due funzionari hanno anch'essi responsabilità e competenze, spesso in una molteplicità di altri servizi.

Risulta essere il Comune di Bagno di Romagna quello maggiormente strutturato in questo specifico ambito, anche in virtù del fatto che gestisce internamente l'ufficio IAT.



IMPOSTA DI SOGGIORNO

Dov'è presente l'imposta di soggiorno

Le due Amministrazioni Comunali che hanno istituito l'Imposta di Soggiorno sono Bagno di Romagna e Cesena.

A **Bagno di Romagna** l'imposta di soggiorno è entrata in vigore – *con validità annuale* – a partire dal 1 novembre 2014, a seguito di approvazione del Regolamento con delibera del Consiglio Comunale 60 del 30/09/2014 e successive modifiche 88 del 19/12/2014 e 28 del 30/07/2015. Nel suo primo anno “pieno” di applicazione (gennaio/dicembre 2015) l'incasso accertato è stato pari a **129.822,50 Euro**.

A **Cesena** l'imposta di soggiorno è entrata in vigore – *con validità annuale* – a partire dal 1 febbraio 2013, a seguito di approvazione del Regolamento con delibera del Consiglio Comunale 133 del 20/12/2012 e successive modifiche 59 del 26/09/2013 e 82 del 30/07/2015. Nel suo primo anno di applicazione (febbraio/dicembre 2013) l'incasso accertato è stato pari a **263.721,00 Euro**.

	IMPOSTA DI SOGGIORNO 2018 ACCERTATA	IMPOSTA DI SOGGIORNO 2018 INCASSATA	IMPOSTA DI SOGGIORNO 2019 PREVISIONE
Bagno di Romagna	€ 149.565,50	€ 149.565,50	€ 130.000,00
Cesena	€ 254.337,97	€ 188.108,50	€ 120.000,00

RICETTIVITÀ

Offerta ricettiva tra gli ambiti Comunali: Bagno di Romagna

Anche per quanto riguarda l'offerta ricettiva vi è disomogeneità tra gli ambiti comunali. Si nota, infatti, come siano i Comuni di Bagno di Romagna e Cesena a detenere la maggior quota di ricettività in ambito Unione. Infatti **Bagno di Romagna** conta **71 esercizi complessivi** (19 alberghieri e 52 extra-alberghieri), per totali **2.746 posti letto**.

BAGNO DI ROMAGNA	anno 2018	
Alberghieri	n° esercizi	n° posti letto
Alberghi 1 stella	3	52
Alberghi 2 stelle	7	193
Alberghi 3 stelle e 3 stelle sup.	4	214
Alberghi 4 stelle e 4 stelle sup.	5	1.111
Totale Alberghieri	19	1.570
Extra-Alberghieri	n° esercizi	n° posti letto
Agriturismi	15	284
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	15	94
Bed and breakfast	9	32
Campeggi e aree attrezzate per camper e roulotte	2	346
Campeggi e villaggi turistici forma mista	1	126
Case per ferie	6	194
Ostelli per la gioventù	2	64
Rifugi (alpini o escursionistici)	2	36
Totale Extra-Alberghieri	52	1.176
TOTALE ESERCIZI	71	2.746

RICETTIVITÀ

Offerta ricettiva tra gli ambiti Comunali: Cesena

Cesena, invece, immette sul mercato turistico **68 esercizi**, di cui 13 alberghieri e 55 extra-alberghieri. Strutture, queste, che complessivamente offrono **1.244 posti letto**.

CESENA	anno 2018	
	n° esercizi	n° posti letto
Alberghieri		
Alberghi 1 stella	1	18
Alberghi 2 stelle	3	65
Alberghi 3 stelle e 3 stelle sup.	4	321
Alberghi 4 stelle e 4 stelle sup.	4	458
Residenze Turistico Alberghiere	1	60
Totale Alberghieri	13	922
Extra-Alberghieri		
Agriturismi	10	118
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	12	77
Bed and breakfast	33	127
Totale Extra-Alberghieri	55	322
TOTALE ESERCIZI	68	1.244

RICETTIVITÀ

Offerta ricettiva tra gli ambiti Comunali: Verghereto

A seguire **Verghereto**, che – grazie alla località Balze, dove si concentra l'offerta ricettiva – può vantare **23 esercizi**, di cui 12 alberghieri e 11 extra-alberghieri, mettendo a disposizione del mercato 861 posti letto complessivi.

VERGHERETO	anno 2018	
	n° esercizi	n° posti letto
Extra-Alberghieri		
Alberghi 2 stelle	10	257
Alberghi 3 stelle e 3 stelle sup.	2	102
<i>Totale Alberghieri</i>	12	359
Extra-Alberghieri	n° esercizi	n° posti letto
Agriturismi	1	14
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	2	15
Bed and breakfast	6	23
Campeggi e aree attrezzate per camper e roulotte	2	450
<i>Totale Extra-Alberghieri</i>	11	502
TOTALE ESERCIZI	23	861

RICETTIVITÀ

Offerta ricettiva tra gli ambiti Comunali: Mercato Saraceno, Sarsina

Vi sono poi i Comuni di Mercato Saraceno e Sarsina, dove l'offerta ricettiva è decisamente più scarsa; nel primo Comune – **Mercato Saraceno** – vi sono **7 esercizi**, tutti di tipo extra-alberghiero, per complessivi 51 posti letto; nel secondo Comune – **Sarsina** – si contano 8 esercizi extra-alberghieri per complessivi **44 posti letto**.

MERCATO SARACENO	anno 2018	
Extra-Alberghieri	n° esercizi	n° posti letto
Agriturismi	2	16
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	2	23
Bed and breakfast	3	12
<i>Totale Extra-Alberghieri</i>	7	51
TOTALE ESERCIZI	7	51

SARSINA	anno 2018	
Extra-Alberghieri	n° esercizi	n° posti letto
Agriturismi	2	12
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	1	12
Bed and breakfast	5	20
<i>Totale Extra-Alberghieri</i>	8	44
TOTALE ESERCIZI	8	44

RICETTIVITÀ

Offerta ricettiva tra gli ambiti Comunali: Montiano

Infine, il Comune di **Montiano** per il quale viene indicato – dati ufficiali – **un solo B&B con 5 posti letto**. Attualmente in questo Comune operano complessivamente 2 B&B ed 1 agriturismo.

MONTIANO	anno 2018	
	n° esercizi	n° posti letto
Extra-Alberghieri		
Bed and breakfast	1	5
Totale Extra-Alberghieri	1	5
TOTALE ESERCIZI	1	5

Situazione d'insieme molto fluida

Il mercato dell'offerta ricettiva è in continua evoluzione. Infatti – *facendo questi dati riferimento all'anno 2018* – i medesimi non tengono in considerazione le nuove aperture che vi sono state nell'anno in corso sul territorio, in particolar modo di B&B, sebbene vi sia stata anche la riapertura dell'Albergo il Fagiolo d'Oro di Sarsina. Sono inoltre previste nuove aperture anche nel prossimo anno, come l'Ostello a Dinaro (Mercato Saraceno).

Nel territorio è inoltre in crescita il fenomeno della sharing hospitality che, se da un lato permette l'inserimento di un'offerta ricettiva su canali non convenzionali e con una forte rete distributiva mondiale, dall'altro sfugge – *nella maggior parte dei casi* – alla statistica ufficiale ed al controllo. A tal proposito, facendo riferimento ad Airbnb nel solo Comune di Cesena, nell'anno in corso sono attivi 112 annunci, di cui il 49% relativi ad appartamenti interi, il 48% a stanze private ed il restante 3% a stanze condivise¹. Gli arrivi registrati dal portale sono stati, nel 2017², 1.900 e le presenze 5.130 con una permanenza media di 2,7 giorni. Per quanto riguarda i paesi di provenienza, l'Italia è stato il primo Paese con 1.300 arrivi (pari al 68,4%), seguita da Francia (130 arrivi), Germania (60 arrivi), Stati Uniti (50 arrivi), Inghilterra (50 arrivi) e Svizzera (30).

1. Fonte AirDna

2. Ricerca "Airbnb in Romagna - analisi di un fenomeno turistico" - JFC, 2018

ORGANIZZAZIONE TURISTICA

Il sistema di organizzazione turistica

La Legge 4/2016 ha regolamentato il funzionamento della promozione turistica a livello regionale, definendo compiti, funzioni e sistemi di finanziamento per Apt Servizi e per le tre Destinazioni Turistiche regionali: Romagna, Emilia e Bologna Città Metropolitana/Modena. I soci delle Destinazioni possono essere solamente enti pubblici, mentre la parte privata – *in forma aggregata* – può aderire al Programma annuale della Destinazione di riferimento e presentare, direttamente in Regione, propria richiesta di co-finanziamento per l'attività promo-commerciale.

Tra i Comuni dell'Unione solo Montiano non è socio della Destinazione Romagna.

DESTINAZIONE TURISTICA ROMAGNA

Quota di Provincia Forlì-Cesena	9,75%
di cui, quota dei Comuni Unione	1,51%

Il Sindaco di Bagno di Romagna, Marco Baccini, ricopre il ruolo di membro del Cda della Destinazione Romagna, in sostituzione del precedente membro Christian Castorri, Assessore al Turismo del Comune di Cesena. Il Cda è composto da ulteriori 13 membri. Nessun membro, né di parte pubblica né privata del territorio dell'Unione, è invece presente nella Cabina di Regia della Destinazione Romagna; Cabina di Regia composta da 16 soggetti. Oltre alla Destinazione Turistica Romagna – che opera per la valorizzazione e promozione turistica dell'area identificabile nelle quattro province di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini – vi è l'Apt Servizi, il cui compito primario è quello di svolgere in prevalenza attività sui mercati internazionali. Il Cda di Apt Servizi è composto da 5 membri; alla Presidenza siede Davide Cassani – di nomina regionale – mentre gli altri quattro membri sono di nomina privata. Nessuno di questi è del territorio provinciale di Forlì-Cesena.





Proposta di sviluppo della governance del turismo nel territorio dell'Unione Valle Savio

Sistema Turistico nell'Unione dei Comuni Valle del Savio



LO SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

L'attività svolta nel corso degli ultimi mesi dell'anno 2019 ha portato ad un primo documento riassuntivo circa l'attuale sistema di organizzazione e gestione della "materia turismo" in seno alle Amministrazioni Locali ("Sistema Turistico nell'Unione dei Comuni Valle del Savio – draft"). Si tratta, questo, di un documento propedeutico utile ad acquisire tutte le conoscenze necessarie affinché diventi possibile strutturare un impianto di governance che sia funzionale alle esigenze del territorio in analisi.

Tuttavia, trattasi di un draft che prende in analisi l'ambito puramente pubblico, il quale deve forzatamente confrontarsi con quello privatistico, al fine di allineare sistema organizzativo, programmazione degli interventi e tempistica attuativa. Per questo motivo si rende necessario partire, in questa prima fase di valutazione, dalla consapevolezza che:

1. nessun sistema di governance turistica può prendere avvio se non vi è un perfetto allineamento tra le finalità degli Enti Locali ed il sistema delle imprese, nella loro accezione aggregativa;
2. le tempistiche attuative relative alla programmazione in ambito turistico devono essere – tra i vari soggetti coinvolti – coordinate e condivise;
3. tanto più il sistema di governance coinvolge un numero maggiore di Amministrazioni Comunali, tanto più è necessario avere chiaro lo schema di gestione della materia turistica;
4. lo stesso dicasi per il sistema dei privati, in quanto in aree vaste il dialogo e l'intersecazione con le organizzazioni della rappresentanza privata richiedono – tra loro – tempo al dialogo.

A seguito di queste prime indicazioni, si comprende come la definizione di un sistema di governance turistica per un territorio come quello dell'Unione dei Comuni Valle del Savio non sia per nulla scontato, ma tuttavia non solo necessario quanto essenziale se – davvero – si intende porre questa tematica tra le priorità per lo sviluppo territoriale, economico e sociale dell'ambito.

Per questo motivo l'attività di relazione con i referenti delle organizzazioni della rappresentanza privata sono state pianificate con attenzione, coinvolgendo in tali occasioni di incontro – che si sono svolte presso la sede indicata dalle stesse associazioni – i referenti delle associazioni di categoria che fanno parte della Cabina di Regia, ampliando tali incontri ad ulteriori partecipanti indicati/invitati dalle stesse associazioni.



LO SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

Gli incontri con i referenti delle organizzazioni della rappresentanza privata sono stati pertanto strutturati seguendo un preciso modello relazionale:

- una presentazione del perché dell'incontro, le finalità ed il ritorno che si intende avere da tali appuntamenti;
- l'illustrazione di alcune prime rilevanze riscontrate sul sistema di organizzazione turistica dell'ambito in valutazione;
- la presentazione del percorso che si ritiene ideale perseguire, e la sua eventuale condivisione;
- la raccolta di indicazioni e suggerimenti relativi al perfezionamento del percorso indicato;
- l'azione di stimolo affinché tali organizzazioni trovino – tra di loro – un accordo per la strutturazione di un soggetto unitario, con il quale l'Unione dei Comuni possa dialogare e collaborare.

Questi gli incontri effettuati con i referenti delle associazioni di categoria:

Associazione	Referenti incontrati
Confartigianato	Maurizio Crociani; Eugenio Battistini; Roberta Zilli; Giampiero Placuzzi
CNA	Matassoni Piergiorgio; Sandro Siboni
Coldiretti	Elena Piovaccari
Rete PMI	Maddalena Forlivesi
Confesercenti	Angelo Spanò
Confcommercio	Giorgio Piastra; Alberto Pesci; Giuseppe Crociani; Rossi Paolo; Alberto Merendi

Alcuni items condivisi:

- il punto di partenza si conferma essere quello della valorizzazione della Valle del Savio;
- occorre, in primis, procedere nel percorso di strutturazione del sistema di governance tra gli ambiti comunali delle sei Amministrazioni Comunali coinvolte;
- la funzione dell'Unione deve essere quella di organizzare e pianificare l'attività di sviluppo turistico, demandandone ai privati l'attività promo-commerciale;



LO SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

- il sistema degli uffici informazione deve essere coordinato sull'intero territorio;
- lo stesso dicasi per gli IAT diffusi, che devono però seguire precise regole e garantire valori per i turisti e per gli escursionisti;
- si rende necessario operare congiuntamente anche per la strutturazione/sviluppo di almeno un prodotto turistico integrato (sperimentando l'attività di ambito vasto);
- occorre pianificare con attenzione la tempistica, al fine di avviare il percorso definitivo sull'intero ambito della vallata, in maniera coordinata per le attività previste;
- lo sviluppo – soprattutto per quanto riguarda il sistema di organizzazione privata – deve successivamente potersi evolvere anche su un ambito di ingerenza più ampio (provinciale e/o sovra-provinciale). Ma questo è di esclusiva competenza del privato.

A seguito degli incontri effettuati – sia con le rappresentanze pubbliche sia con quelle private – emerge chiaramente come un rapido trasferimento della funzione turistica dalle singole Amministrazioni Comunali all'Unione dei Comuni si renda necessario affinché tutto il percorso di seguito identificato possa attuarsi entro i tempi definiti.

Emerge quindi l'esigenza di seguire un percorso che, se da un lato velocizzi (per le motivazioni di seguito indicate) l'avvio del processo di trasferimento della competenza turistica all'interno dell'Unione dei Comuni Valle del Savio, dall'altro deve essere temporizzato in maniera simultanea e perfettamente lineare in tutti i suoi passaggi, perché ciò permette:

- alle Amministrazioni Comunali di allineare le proprie attività (a partire dalle delibere sino alle scadenze dei contratti di gestione degli uffici IAT), facendo partire l'attività di “marketing territoriale” sulla stessa linea temporale per tutto l'ambito di riferimento;
- ai privati di organizzarsi, per rispondere alla “chiamata” di un'eventuale impegno relativo alla gestione della materia turismo, tramite bando/dialogo competitivo.

Si possono pertanto individuare due livelli di operatività disgiunta per ruoli (pubblico e privato), ma congiunta in quanto a tempistiche attuative.

LO SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

L'attività che deve svolgere l'**Unione dei Comuni Valle del Savio**, in questa fase, è la seguente:

- 1. una di tipo progettuale con focalizzazione su un prodotto turistico.** Considerando che tutte le Amministrazioni Comunali hanno in essere progetti o idee legate al tema del movimento in senso lato (attività sportive slow, percorsi ciclabili, cammini, percorsi hike, competizioni di ciclismo e mountain bike, etc.) e che tale tipologia di offerta rappresenta un segno di continuità - anche nella costruzione e fruizione del prodotto turistico - proprio di vallata, si ritiene che su questa tematica di prodotto si possa lavorare, pure considerando la brand value della Wellness Valley, la cui centralità si riscontra a Cesena. In questo caso il tema del coordinamento dell'Unione dei Comuni è fondamentale e non può attendere il trasferimento della funzione turistica all'Unione stessa: in questa fase l'impegno dell'Unione dei Comuni deve essere quello di supportare la costruzione dell'offerta, identificando gli asset di prodotto capaci di coinvolgere tutti gli ambiti comunali, individuarne le singole peculiarità (per riconoscere ad ogni ambito una propria centralità valoriale), fornendo quindi al sistema dei privati - nel momento stesso in cui avviano la DMC - un prodotto turistico strutturalmente già completo, solo da integrare con l'offerta ricettiva e dei servizi per essere immesso sui mercati.
- 2. una di tipo organizzativa con focalizzazione sui servizi di informazione,** con riferimento agli uffici IAT/IAT-R/UIT e lat diffusi. Si tratta, anche in questo caso, di ragionare in termini di ambito territoriale, e per tale motivo occorre far sì che questi servizi vengano intesi come valenza per l'intero territorio, anche in visione di una futura riorganizzazione del sistema degli uffici informazioni che potrebbe essere avviata a livello regionale. Occorre infatti riflettere sull'integrazione tra gli uffici tradizionali (IAT, IAT-R, UIT) e le nuove formule di fornitura del servizio di informazione agli Ospiti, come sono appunto gli lat diffusi. I lat diffusi che dovranno seguire un medesimo modello discriminante e standard univoci per l'intero ambito di riferimento territoriale. Si tratta, questa, di una tematica che deve essere allineata nelle tempistiche di affidamento in gestione esterna del servizio (vedasi Comune di Cesena). Legato a questo tema vi sono anche le redazioni locali, sulle quali occorre riflettere per valutare l'ottimale modalità di gestione. In questa fase l'impegno dell'Unione dei Comuni deve essere quello di valutare la validità della presenza degli attuali uffici, definirne la localizzazione ottimale sull'intero ambito territoriale, integrando tra loro quelli più tradizionali con le nuove formule, identificare standard univoci per questi ultimi (lat diffusi) e pianificare il percorso e la tempistica attuativa che deve essere in linea con la programmazione nel suo complesso.

LO SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

Per quanto riguarda la tempistica attuativa, si propone di seguire questa impostazione:

1. fase attuale (entro febbraio): valutazione sui seguenti fattori:
 - proroga all'attuale gestore dello Iat di Cesena. Si ritiene ideale prorogare tale affidamento affinché sia in linea con l'avvio del progetto nel suo complesso, quindi con l'avvio del bando/dialogo competitivo;
 - verificare ed attuare i passaggi formali (delibere, etc.) per il trasferimento della funzione turistica all'interno dell'Unione dei Comuni (che può essere "completata" entro il mese di marzo/aprile), con relativo budget da attribuire al progetto di "marketing territoriale" (da affidare tramite bando/dialogo competitivo);
 - valutare la formula ritenuta più idonea per l'avvio del bando/dialogo competitivo, con relativa strutturazione della documentazione;
2. aprile/maggio: avvenuto trasferimento della funzione turistica all'Unione dei Comuni, con relative quote di budget per l'avvio del bando/dialogo competitivo;
3. giugno/luglio: pubblicazione del bando/dialogo competitivo ed avvio del processo di selezione del soggetto privato a cui affidare l'attività di "marketing territoriale", con affidamento triennale - valore da quantificare - per la gestione, da parte di un soggetto aggregato (DMC) di una serie di servizi. Con questo bando verrà richiesta anche una proposta di gestione dell'attività di "informazione ed accoglienza turistica", "marketing, promozione sviluppo dei prodotti", etc., come pure potranno essere anche richieste ulteriori attività (ricerca ed innovazione, sensibilizzazione turistica e coordinamento, gestione altri servizi/beni, etc.), da definire;
4. da febbraio a giugno: attività di coordinamento progettuale - gestione dell'Unione dei Comuni - sulle due tematiche individuate ("prodotto turistico" ed "organizzazione dei servizi di informazione");
5. entro ottobre/novembre: assegnazione dell'incarico di "marketing territoriale" ed avvio operativo.

IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

L'attività che devono svolgere le associazioni di categoria è quella di aggregarsi per dar vita alla DMC, al fine di poter prendere parte al bando/dialogo competitivo.

Per quanto riguarda il futuro soggetto di aggregazione dei privati (newco), il medesimo dovrà lavorare su due ambiti:

- internamente, quindi per sensibilizzare gli operatori del territorio verso la crescita, operando affinché possano essere sviluppate opportunità di soggiorno ed escursionismo turistico e possa essere migliorata/perfezionata l'offerta complessiva;
- esternamente, proponendo sui mercati turistici il territorio con le sue offerte.

Occorre altresì valutare se il soggetto privato di rappresentanza univoca del sistema territoriale – che dovrà essere realizzato dalle associazioni di categoria – possa essere formato dalle stesse associazioni, oppure far svolgere a tali soggetti il solo ruolo di coordinamento e non l'attività operativa. Vi sono due opzioni:

- la prima è quella di una newco partecipata dalle stesse associazioni di categoria, o direttamente o attraverso propri soggetti/società. In questo caso l'intervento risulta essere diretto da parte delle stesse associazioni e, pertanto, anche la responsabilità del buon funzionamento e la relazione con il sistema pubblico dell'Unione rimane in seno alle associazioni medesime (tramite la newco), eliminando eventuali ostacoli al dialogo pubblico/privato. Questa è l'opzione consigliata;
- la seconda è invece quella in cui le associazioni svolgono solamente un ruolo di sensibilizzazione e coordinamento ma la newco è partecipata dai singoli soci delle associazioni. In questo caso le stesse associazioni non svolgono ruolo d'impresa, demandandone le funzioni ai propri associati (quelli che decidono di aderire alla newco). Le associazioni svolgono il solo ruolo di promotrici del nuovo soggetto giuridico, attivando i propri soci alla partecipazione. In questo caso le associazioni possono svolgere un eventuale ruolo di supervisione, ma la relazione pubblico/privato rimane in capo alle singole imprese della newco.

Per quanto riguarda la tempistica attuativa, si propone di seguire questa impostazione (lineare con quella dell'Unione dei Comuni):

- fase attuale (sino a marzo/aprile): le associazioni dei privati devono trovare l'accordo e dar vita/sviluppare una propria forma di coordinamento ed aggregazione, per essere in grado di attivarsi come DMC territoriale. Entro tale data la DMC deve essere costituita e formalmente pronta ad operare.

ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELL'ATTRIBUZIONE ALL'UNIONE DEI COMUNI

In questa fase è importante comprendere quali sono le attività che vengono attribuite all'Unione, e che – pertanto – con il passaggio della relativa funzione turistica dai singoli Comuni alla stessa Unione vengono dalla medesima gestiti e coordinati.

Trattasi delle seguenti attività:

- Gestione uffici IAT e UIT, redazioni locali
- Attività promozionale (partecipazione a fiere, workshop, educational per operatori, fam trip per giornalisti, partecipazione appuntamenti Apt Servizi e Destinazione Romagna, etc.)
- Acquisizione e gestione di eventi (non animazione territoriale)
- Promozione dei principali eventi sul territorio (di carattere generale ed intesi come manifestazioni di interesse turistico e non di animazione territoriale)
- Materiale cartaceo di supporto e specifico, relativo alle offerte e al territorio (flyer prodotti tematici, manifesti calendario eventi, etc.)
- Attività di sensibilizzazione con gli operatori e di raccolta/produzione offerte
- Sviluppo ed implementazione di offerte relative al progetto “I Percorsi del Savio”
- Quota adesione Destinazione Romagna (versata alla Destinazione dall'Unione), relativa attività di coordinamento, progettazione PTPL ed ulteriori bandi

Un tema delicato, da analizzare con attenzione, risulta essere quello relativo agli “eventi”. Infatti, tra le attività che rientrano nelle competenze dell'Unione vi sono appunto gli “eventi”, differenziati però rispetto all'attività di “animazione ed intrattenimento territoriale”, la cui gestione rimane in capo ai singoli Comuni.

L'argomento “eventi” è da sempre considerato, per tutti i territori turistici e quindi anche per l'ambito dell'Unione dei Comuni Valle del Savio, un tema di fondamentale importanza. Tuttavia, è importante valutare se alcuni eventi possono diventare prodotti turistici, costruendo quindi attorno ad essi un'offerta commerciale.

Su questo tema è quindi necessario partire da una considerazione: quando si parla di “**eventi**” – siano essi promossi dagli Enti Locali o realizzati dai privati – gli stessi possono dirsi tali solo se sono in grado di generare flussi turistici e presenze nelle strutture ricettive; in caso contrario – se quindi vengono frequentati dai residenti e da qualche escursionista proveniente dalle vicinanze (soprattutto nel periodo estivo) – trattasi di “**attività di animazione ed intrattenimento**”. Non a dire, con questa affermazione, che anche questi ultimi non siano validi, ma a definire un concetto: **gli eventi devono generare economia per le imprese turistiche e del commercio.**



ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELL'ATTRIBUZIONE ALL'UNIONE DEI COMUNI

Una valutazione circa la possibile valorizzazione di eventi – che siano in linea con la finalità di “prodotto turistico” – non può prescindere da alcune valutazioni di base, che rendono un appuntamento non interessante per la programmazione turistica stessa:

1. quelle iniziative, anche importanti, che nascono e muoiono dopo la prima esperienza o dopo un paio di edizioni. Nessuna programmazione seria può essere limitata al “numero zero”, soprattutto quando si parla di eventi, perché in questo caso si tratta di risorse umane ed economiche spese in maniera inadeguata (ad eccezione degli eventi di valore internazionale a gestione esterna, come può essere il Giro d'Italia);
2. eventi che poco hanno a vedere con le tematiche di valorizzazione del territorio e con le future opportunità di sviluppo del medesimo, quindi slegati dalle tematiche di interesse;
3. appuntamenti in sovrapposizione: già la realizzazione degli eventi è questione impegnativa, allora l'errore da evitare è quello di consentire azioni di cannibalizzazione tra gli stessi appuntamenti. Sono quindi assolutamente da evitare le sovrapposizioni nelle date;
4. animazione vs manifestazioni: di nuovo, chiarezza su questo tema. Un discorso sono le attività di animazione, quindi utili per i residenti e per gli ospiti già presenti sul territorio; altro discorso sono invece gli eventi e le manifestazioni che generano – o possono generare – presenze turistiche. Sono queste ultime quelle sulle quali concentrare gli sforzi.

Vi è poi un ulteriore fattore da considerare con attenzione: la valutazione sul “valore” degli eventi. Vi sono, in questo ambito, due componenti che permettono una corretta valutazione dei medesimi:

- l'elemento “comunicazione”, con il quale si sottopone ad analisi il ritorno in termini di visibilità ed innalzamento di appeal che l'evento stesso è stato in grado di generare;
- l'elemento “visitatori”, con il quale si sottopongono invece ad analisi i flussi escursionistici e quelli puramente turistici che si sono avuti, attribuendo un differente valore alle due tipologie di visitatori.

Ovviamente l'opzione “ottimale” è quella che vede l'integrazione tra queste due componenti.

ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELL'ATTRIBUZIONE ALL'UNIONE DEI COMUNI

Per il territorio dell'Unione dei Comuni della Valle del Savio il tema degli "eventi" è di grande importanza, soprattutto se tali appuntamenti si intendono affidare ad un soggetto esterno (DMC o altro). Serve però fare chiarezza su cosa si intende per "evento":

Come si identifica un "evento"
realizzazione non spot: si definisce "evento" quell'appuntamento che viene realizzato con continuità negli anni
piano di comunicazione: un evento, per essere definito tale, deve essere supportato da un piano di comunicazione strutturato e ad ampio raggio di presa (il minimo è l'ambito italiano)
flussi turistici: un evento è tale se è in grado di generare, nel triennio, flussi turistici sul territorio nel quale si svolge, unitamente a flussi escursionistici (si fa riferimento al pubblico partecipante all'evento)
organizzazione: un evento deve essere organizzato con un lasso di tempo minimo di almeno 6 mesi dalla data dello svolgimento
realizzazione nei periodi di bassa stagionalità: un evento è tanto più interessante se l'appuntamento è realizzato nei periodi di scarsa concentrazione turistica
immagine ed appeal: un evento assume valore qualora sia in grado di agire anche sull'incremento del valore percepito del territorio

Questi, quindi, i criteri per definire un appuntamento come "evento" e per poter essere di interesse:

- avere una programmazione strategica almeno triennale: non attività spot che nascono e si esauriscono senza poter avere la possibilità di valutarne l'effettivo valore potenziale;
- avere un proprio piano di comunicazione nel quale vi sia il giusto rapporto tra costo dell'evento e investimento promozionale (rapporto non inferiore a 10:2);
- avere le caratteristiche di essere in linea con le tematiche sulle quali intende operare l'Unione dei Comuni e la futura DMC;
- generare sia presenze di turisti che interessare gli escursionisti (residenti e turisti che sono sul territorio per altre motivazioni);
- avere un'organizzazione capace di programmare con largo anticipo l'evento stesso; evento che si svolge – in preferenza – nei periodi di bassa stagione turistica;
- essere in grado di innalzare l'immagine ed il posizionamento del territorio, sia a livello nazionale che internazionale.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa del “settore turismo” all’interno dell’Unione dei Comuni della Valle del Savio deve essere funzionale al coordinamento di quanto viene attribuito alla stessa Unione.

Risulta pertanto fondamentale considerare che il trasferimento della funzione permette di ottimizzare le risorse umane impiegate – con competenza turistica – nelle varie Amministrazioni locali.

Pertanto, per quanto riguarda il trasferimento della funzione all’Unione dei Comuni, s’identifica quale fabbisogno massimo il seguente numero di risorse umane:

- n° 1 Dirigente al 10%;
- n° 1 Istruttore Direttivo al 20%;
- n° 1 categoria D al 100%;
- n° 2 categoria C al 100%.

Con questa modalità la struttura organizzativa dispone di figure di coordinamento strategico ed operativo, oltre a due figure professionali già formate e con esperienza nell’ambito del servizio di informazione ed accoglienza turistica (2 risorse umane di categoria C). Tali figure saranno poi demandate operativamente a tale funzione (con modalità da valutare), tutelandone il ruolo e le posizioni acquisite.

Questa attività avverrà in coordinamento con il soggetto esterno, al quale sarà affidata la gestione del servizio di informazione/accoglienza turistica e quella di promo-commercializzazione. Trattasi della DMC, che verrà controllata attraverso il Comitato di Controllo composto da referenti degli Enti.

VALUTAZIONE DELLA QUOTA ANNUALE DI CONTRIBUZIONE

Il criterio che si può utilizzare si basa su quattro elementi:

- **popolazione,**
- **estensione territoriale,**
- **numero di presenze turistiche,**
- **numero di posti letto.**

Ad ognuno di questi quattro elementi viene attribuito un “coefficiente parziale”, ed il totale dei valori determina il “coefficiente totale”. Naturalmente i pesi che si attribuiscono ai quattro elementi considerati sono tra loro diversi.

Popolazione:

- informazione statistica: Istat 01/01/2019
- valore considerato: dato assoluto
- peso attribuito alla popolazione: in valutazione
- sistema di calcolo: valore assoluto della popolazione/10.000 abitanti

Estensione territoriale:

- informazione statistica: Tuttitalia, 2019
- valore considerato: dato assoluto
- peso attribuito all'estensione territoriale: in valutazione
- sistema di calcolo: valore assoluto dell'estensione/100 Km²

Numero di presenze turistiche:

- informazione statistica: Servizio Statistica Regione Emilia Romagna, anno 2018
- valore considerato: presenze complessive (alberghiere ed extra-alberghiere)
- peso attribuito alle presenze: in valutazione
- sistema di calcolo: valore assoluto delle presenze/50.000 presenze

VALUTAZIONE DELLA QUOTA ANNUALE DI CONTRIBUZIONE

Numero di posti letto:

- informazione statistica: Servizio Statistica Regione Emilia Romagna, anno 2018
- valore considerato: posti letto complessivi (alberghieri ed extra-alberghieri)
- peso attribuito ai posti letto: in valutazione
- sistema di calcolo: valore assoluto dei posti letto/1.000 posti letto

Sulla base di questo calcolo vengono quindi determinati i singoli coefficienti, che riportano ad un “coefficiente totale” per ogni Ente Locale. Tale coefficiente è stato riportato a valore assoluto 100, riparametrando quindi la quota per ogni singolo Ente Locale. Si è inoltre proceduto alla definizione della quota annuale di contribuzione per ogni Ente Locale, riparametrando il medesimo valore alla quota minima di 5.000,00 per Ente e riportando altresì tali valori – per i due Comuni principali – a quote maggiori (successivo valore 5mila) rispetto alla suddivisione ottenuta.

VALUTAZIONE DELLA QUOTA ANNUALE DI CONTRIBUZIONE

QUOTA DI CONTRIBUZIONE 1° IPOTESI	POPOLAZIONE VALORE ASSOLUTO	coefficiente parziale POPOLAZIONE 10%	ESTENSIONE VALORE ASSOLUTO	coefficiente parziale ESTENSIONE 5%
Bagno di Romagna	5.815	0,58	233,52	1,17
Cesena	97.210	9,72	249,47	1,25
Sarsina	3.380	0,34	100,72	0,50
Verghereto	1.818	0,18	117,90	0,59
Mercato Saraceno	6.860	0,69	99,33	0,50
Montiano	1.722	0,17	9,26	0,05
		valore su 10.000 abitanti		valore su 100 km2
	NUMERO PRESENZE VALORE ASSOLUTO	coefficiente parziale NUMERO PRESENZE 45%	NUMERO POSTI LETTO VALORE ASSOLUTO	coefficiente parziale NUMERO POSTI LETTO 40%
Bagno di Romagna	250.660	22,56	2.746	10,98
Cesena	156.232	14,06	1.244	4,98
Sarsina	491	0,04	44	0,18
Verghereto	21.025	1,89	861	3,44
Mercato Saraceno	1.275	0,11	41	0,16
Montiano	0*	0,00	5	0,02
	<small>* dato non rilevabile per segreto statistico (1 sola struttura)</small>	valore su 50.000 presenze		valore su 1.000 posti letto
	COEFFICIENTE TOTALE	COEFFICIENTE RIPARAMETRATO A VALORE 100	IPOTESI QUOTA ANNUALE	IPOTESI QUOTA ANNUALE RIPARAMETRATA*
Bagno di Romagna	35,29	47,59	142.755,60 €	145.000,00 €
Cesena	30,01	40,46	121.368,97 €	125.000,00 €
Sarsina	1,06	1,43	4.294,86 €	5.000,00 €
Verghereto	6,11	8,23	24.704,60 €	14.000,00 €
Mercato Saraceno	1,46	1,97	5.911,26 €	6.000,00 €
Montiano	0,24	0,32	964,72 €	5.000,00 €
			300.000,00 €	300.000,00 €
				<small>* valore minimo 5.000/anno</small>

VALUTAZIONE DELLA QUOTA ANNUALE DI CONTRIBUZIONE

QUOTA DI CONTRIBUZIONE	POPOLAZIONE	coefficiente parziale	ESTENSIONE	coefficiente parziale
2° IPOTESI	VALORE ASSOLUTO	POPOLAZIONE	VALORE ASSOLUTO	ESTENSIONE
		15%		5%
Bagno di Romagna	5.815	0,87	233,52	1,17
Cesena	97.210	14,58	249,47	1,25
Sarsina	3.380	0,51	100,72	0,50
Verghereto	1.818	0,27	117,90	0,59
Mercato Saraceno	6.860	1,03	99,33	0,50
Montiano	1.722	0,26	9,26	0,05
		valore su 10.000 abitanti		valore su 100 km2
	NUMERO PRESENZE	coefficiente parziale	NUMERO POSTI LETTO	coefficiente parziale
	VALORE ASSOLUTO	NUMERO PRESENZE	VALORE ASSOLUTO	NUMERO POSTI LETTO
		40%		40%
Bagno di Romagna	250.660	20,05	2.746	10,98
Cesena	156.232	12,50	1.244	4,98
Sarsina	491	0,04	44	0,18
Verghereto	21.025	1,68	861	3,44
Mercato Saraceno	1.275	0,10	41	0,16
Montiano	0*	0,00	5	0,02
	* dato non rilevabile per segreto statistico (1 sola struttura)	valore su 50.000 presenze		valore su 1.000 posti letto
	COEFFICIENTE TOTALE	COEFFICIENTE RIPARAMETRATO A VALORE 100	IPOTESI QUOTA ANNUALE	IPOTESI QUOTA ANNUALE RIPARAMETRATA*
Bagno di Romagna	33,08	43,69	131.065,17 €	135.000,00 €
Cesena	33,30	43,99	131.963,70 €	135.000,00 €
Sarsina	1,23	1,62	4.857,51 €	5.000,00 €
Verghereto	5,99	7,91	23.728,05 €	13.000,00 €
Mercato Saraceno	1,79	2,37	7.099,36 €	7.000,00 €
Montiano	0,32	0,43	1.286,22 €	5.000,00 €
			300.000,00 €	300.000,00 €
				* valore minimo 5.000/anno

INDICAZIONI SULLA NEWCO (DMC)

La newco dovrà occuparsi – come poi verrà richiesto dal bando/dialogo competitivo – di una serie di attività, le cui primarie sono le seguenti:

- Informazione ed accoglienza turistica (IAT-R, IAT, UIT, oltre al sistema degli Iat diffusi)
- Marketing e promozione, promo-commercializzazione
- Leadership e coordinamento territoriale
- Laboratorio di prodotti

In base al budget che s'intende mettere a disposizione, possono essere richieste ulteriori attività. Occorre considerare, a tal proposito, che alcune di queste attività rappresentano un valore in termini di entrate economiche per la newco e non un costo gestionale:

- Gestione di asset territoriali
- Candidature/co-progettazione eventi e coordinamento eventi
- Fundraising
- Ricerca e innovazione
- Relazioni con la comunità, sensibilizzazione e formazione

La newco si occuperà, pertanto, dell'intero ambito relativo al “marketing territoriale”, e potrà essere costituita sotto forma di DMC (Destination Management Company), quindi un organismo di natura privatistica specializzato nella costruzione e gestione di tutto ciò che ruota attorno al sistema territoriale turistico che:

- lavorerà sia sulla linea della “destinazione” che su quella dei “prodotti”;
- elaborerà e gestirà lo sviluppo turistico riferito all'area attraverso la partecipazione ed il sostegno economico-finanziario degli attori interessati;
- opererà sia come soggetto beneficiario, mandatario, gestore e/o esecutore, sia come organismo intermedio per progetti di sviluppo turistico dell'area;
- attuerà operazioni utili per l'applicazione e l'attuazione della strategia di sviluppo territoriale;
- si occuperà di migliorare l'utilizzo e l'accessibilità di risorse, dei servizi ricettivi e complementari, come pure i consumi delle produzioni locali;
- gestirà servizi relativi all'offerta turistica, sia alle imprese sia ai turisti, come pure piattaforme locali di servizi in connessione con quelli esistenti, ma anche su apposite deleghe.



INDICAZIONI SULLA NEWCO (DMC)

In questo caso risultano molto chiari i ruoli e la governance: da un lato vi è la newco affidataria che può svolgere funzioni operative in maniera decisamente snella, mentre dall'altro lato vi sono i soggetti pubblici che limitano i vincoli nel sistema gestionale ed hanno, però, pieno controllo sull'attuazione esecutiva del progetto, grazie alla costituzione di uno Steering Committee composto da referenti della stessa newco e da membri indicati dall'Unione dei Comuni. Trattasi, questo, dell'organo supremo, una sorta di Cabina di Regia ma con reali poteri (indicati nel bando/dialogo competitivo).

Si tratta, questo, di un modello gestionale marketing oriented, capace di garantire flessibilità e rapidità operativa; la newco può avviare e gestire servizi e strutture e attingere a diverse fonti di finanziamento (oltre il valore assegnato dal bando/dialogo competitivo per l'attività di progetto). Da considerare il fatto che una società così costituita è rappresentativa di soggetti sì privati ma il cui ruolo è "socialmente pubblico" e, pertanto, ciò garantisce correttezza amministrativa.

Infatti le risorse annuali alle quali può attingere la newco per la propria attività possono essere di diversa tipologia:

- il valore del bando/dialogo competitivo che viene assegnato annualmente (su progetto almeno triennale),
- un fondo assegnato dalla CCIAA,
- contributi volontari e/o attività di co-marketing da parte di stakeholders del territorio (ad esempio Romagna Acque, Aeroporto di Forlì, Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, GAL l'Altra Romagna, etc.),
- una quota assegnata dalle associazioni di categoria,
- contributi da parte degli operatori della filiera turistica,
- introiti derivanti dalla gestione (ad esempio degli asset territoriali o nella co-progettazione di eventi, etc.),
- introiti derivanti dall'attività di fundraising,
- contributi per specifiche linee di finanziamento regionale,
- oltre ad eventuali fondi strutturali per i quali avanzare specifici progetti.

Di seguito il prospetto di sintesi relativo al "budget indicativo" della DMC.

The background of the slide features a grayscale photograph of several people in business attire sitting around a table, engaged in a meeting. Overlaid on this image is a network of white lines and nodes, resembling a circuit board or a data network, which adds a modern, technological feel to the presentation.

Budget indicativo

DMC

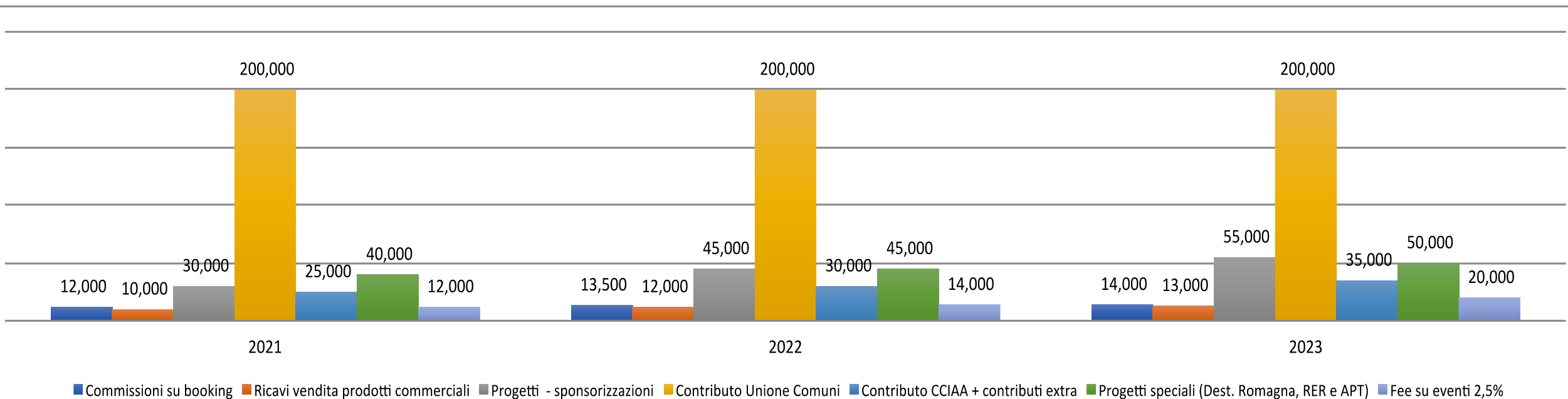
Trend Ricavi



(+15%) Incremento Ricavi
dal 2021 al 2023
+58 k euro

- la quota di contribuzione dell'Unione dei Comuni passa dal 61% al 52% nel triennio
- l'eventuale disavanzo di gestione viene coperto da fondi propri della DMC

TREND valori in euro



Trend Ricavi

TREND valori in euro

Piano economico-finanziario 2021/22/23

BUSINESS PLAN

Importi in €'000, escluse %

2021

2022

2023

Conto Economico

Ricavi delle vendite	329	100,0%	360	100,0%	387	100,0%
<i>Commissioni su booking</i>	12,0	4%	13,5	4%	14,0	4%
<i>Ricavi vendita prodotti commerciali</i>	10,0	3%	12,0	3%	13,0	3%
<i>Progetti - sponsorizzazioni</i>	30,0	9%	45,0	13%	55,0	14%
<i>Contributo Unione Comuni</i>	200,0	61%	200,0	56%	200,0	52%
<i>Contributo CCIAA + contributi extra</i>	25,0	8%	30,0	8%	35,0	9%
<i>Progetti speciali (Dest. Romagna, RER e APT)</i>	40,0	12%	45,0	13%	50,0	13%
<i>Fee su eventi 2,5%</i>	12,0	4%	14,0	4%	20,0	5%

Trend Costi

Valori in €

	2021	2022	2023
Costi TOTALI	392.095	412.996	433.902
Costi Fissi	61.800	61.800	61.800
Spese di rappresentanza	5.000	5.000	5.000
Manutenzioni	3.000	3.000	3.000
Collegio Sindacale	3.000	3.000	3.000
Provvigioni passive	-	-	-
Spese varie (cancell., telef., pulizie etc)	16.000	16.000	16.000
Oneri Bancari	3.000	3.000	3.000
Consulenze legali, fiscali, legali, ecc...	8.500	8.500	8.500
Provider/service rete	3.000	3.000	3.000
Utenze	12.000	12.000	12.000
Affitti e locazioni passive	-	-	-
Spese amministrative	5.000	5.000	5.000
Premi assicurativi	3.300	3.300	3.300
Spese Promozione e Marketing	100.000	120.000	140.000
Fiere, workshop, educational, etc.	40.000	45.000	50.000
Azioni promo-commerciali	20.000	25.000	25.000
Attività di marketing e co-marketing	25.000	25.000	40.000
Altre azioni	15.000	25.000	25.000
Spese Personale	230.295	231.196	232.102
Spese personale uffici IAT	113.500	114.068	114.638
Spese Manager DMC	50.000	50.000	50.000
Spese personale operativo DMC	55.000	55.275	55.551
Accantonamento al TFR	11.795	11.854	11.913



Uffici IAT e UIT assegnati in comodato d'uso gratuito

114 k annui circa



Costi per personale DMC comprensivo di DM e 2 pax

105k annui



Costi fissi stabili negli anni 2021/2023

62k annui circa



Spesa marketing e pubblicità in crescita bel triennio

+40k 2023 Vs 2021