

Oggetto: Aziende Partecipate - Trasformazione del Consorzio “Vicenza E’ - *Convention and Visitors Bureau*” in “Vicenza Turismo e Cultura” società consortile a responsabilità limitata, in *house providing* del Comune di Vicenza – Affidamento servizi. Approvazione atti.

Il Consiglio comunale

Udita la relazione del Sindaco;

Premesso quanto segue:

Il Comune di Vicenza ha competenza sulla definizione delle politiche per il turismo in virtù di quanto disposto dalla Legge Regionale 11 del 2013. In particolare, è tenuto a occuparsi di informazione, di accoglienza turistica e di programmazione locale dei servizi per il turismo. Per la comunicazione e la pianificazione della gestione della destinazione Vicenza, il Comune opera nel contesto dell’Organizzazione di Gestione della Destinazione “Terre Vicentine”.

Lo svolgimento da parte del Comune di Vicenza di attività in ambito turistico con l’impiego di risorse prevalentemente pubbliche, richiede che tali attività siano strettamente e direttamente collegate con finalità di interesse pubblico chiaramente identificate.

Per il Comune è legittimo e sostenibile in termini di responsabilità sociale continuare a investire in servizi a favore del turismo a condizione che:

[1.] tali investimenti siano destinati a servizi programmati, qualificati e professionali di informazione e assistenza ai visitatori e turisti e ad attività di programmazione e organizzazione della destinazione turistica Vicenza;

[2.] queste attività di servizio siano strettamente collegate a finalità di interesse pubblico chiaramente identificate;

[3.] queste attività, nella loro esecuzione, siano costantemente coordinate con la programmazione culturale del Comune di Vicenza.

Le attività che il Comune di Vicenza intende svolgere in materia di servizi per il turismo *incoming* e di organizzazione della destinazione turistica, assieme agli operatori privati - consentiranno di perseguire le seguenti finalità di interesse pubblico:

- contribuire a rendere il soggiorno o la visita di turisti e visitatori un’esperienza organizzata ed efficiente anche al fine di favorire un rapporto positivo dei cittadini nei confronti dei flussi turistici;

- consentire agli operatori del turismo organizzato di considerare la destinazione Vicenza come una meta di visita o viaggio, potendo essi contare su un servizio di informazione e supporto professionale, utile alla definizione e costruzione da parte di questi operatori dei loro servizi da offrire sul mercato del turismo, con vantaggi economici diretti e indiretti - aumento di fatturato e dell'occupazione - per le imprese della città che gestiscono strutture ricettive e i servizi per turisti;
- contribuire in modo significativo a fornire alle attività del commercio al dettaglio, della ristorazione, dell'artigianato di servizio, dei servizi in genere, un potenziale aggiuntivo di clienti, migliorando quindi le situazioni economiche di tali operatori locali a vantaggio della possibilità che essi continuino ad essere attivi, a generare profitti e ad assumere personale;
- incrementare la domanda di servizi urbani, in particolare quelli culturali e commerciali, con la domanda aggiuntiva di visitatori e turisti, con l'effetto di elevare la qualità complessiva dei servizi offerti ai cittadini.

I servizi in materia di turismo e cultura con i quali il Comune di Vicenza intende concretizzare le proprie azioni strategiche sono fattori essenziali e decisivi per far crescere arrivi/presenze turistiche e visitatori nelle strutture ricettive della città e il numero dei visitatori dei suoi musei e dei suoi beni culturali, con effetti positivi diretti e indiretti sul sistema economico locale.

Gli obiettivi strategici della destinazione turistica Vicenza prendono le mosse dalla constatazione che Vicenza si percepisce come destinazione turistica ma la situazione effettiva del settore economico del turismo del territorio si caratterizza per iniziative frammentate e isolate di singoli attori e per una sostanziale difficoltà a definire una *governance* (intesa come governo + organizzazione del sistema turistico locale) che coordini il sistema nel suo insieme. Questo è in parte dovuto al modello in uso nel settore manifatturiero vicentino, nel quale gli operatori privati agiscono autonomamente e stringono eventuali intese con altri operatori del territorio sulla base delle rispettive convenienze, all'interno di un contesto economico che non ha visto finora la necessità di un'azione di coordinamento e di una *governance* centralizzata della manifattura vicentina da parte di una o più entità pubbliche.

Il trasferimento di questo modello al settore turistico vicentino determina una situazione non efficiente di frammentazione operativa in un ambito nel quale è necessaria anche un'azione pubblica per almeno quattro aspetti:

- mettere a sistema il patrimonio di beni culturali di proprietà degli enti pubblici, che costituiscono una parte significativa delle attrattive del territorio per visitatori e turisti;
- programmare e organizzare i servizi di informazione e accoglienza turistica che contribuiscono in modo significativo a qualificare la qualità dell'offerta dei servizi per il turismo di una destinazione;
- spingere verso l'utilizzo di soluzioni digitali standardizzate e interoperabili da parte del maggior numero possibile di operatori pubblici e privati del territorio per favorire la più elevata integrazione tra i servizi che compongono l'offerta di destinazione e superare le criticità derivanti dalla disomogeneità degli strumenti digitali per il turismo attualmente in uso;
- gestire e regolamentare l'utilizzo del territorio per fini turistici in un'ottica di sostenibilità, con particolare riguardo alle risorse naturali e culturali e della comunità locale.

Per consolidare e sviluppare la destinazione turistica Vicenza devono essere preliminarmente individuati gli **obiettivi strategici** che orientino e indirizzino le attività di organizzazione e coordinamento della destinazione a partire da quei fattori di base che consentono a una destinazione turistica di definirsi tale. Obiettivi strategici che devono essere:

- riferiti **all'intero sistema territoriale pubblico e privato** che contribuisce ai servizi e all'offerta turistica e non soltanto al tavolo di coordinamento dell'OGD o alle altre forme di coordinamento - quali ad esempio la Consulta Turismo del Territorio (C.T.T.) -;
- **chiari, misurabili**, ma soprattutto **sostenibili** sulla base delle risorse economiche e organizzative effettivamente a disposizione, che si traducano in azioni, strumenti, risorse, risultati.

Nel quadro di ridefinizione degli obiettivi strategici del sistema turistico territoriale di Vicenza si colloca anche il processo di adeguamento del Consorzio Vicenza è alle disposizioni normative in materia di partecipazioni pubbliche, alla sua trasformazione in società consortile a responsabilità limitata, in *house providing*.

Considerato

- che il Consorzio *Vicenza è - convention and visitors bureau*, (di seguito Consorzio) di cui il Comune di Vicenza è consorziato, è nato nel 1991 come Destination Management Organisation (DMO) con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il turismo nella provincia di Vicenza e che ha svolto e attualmente svolge diverse attività di rilevanza pubblica in materia di cultura e turismo, tra cui la gestione degli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e la gestione di servizi di biglietteria e call center per i servizi museali e, in generale, attività di promozione turistica del territorio vicentino;
- che il Consorzio ha condiviso con questa Amministrazione una relazione analitica, allegata alla presente deliberazione, nella quale sono esposte le linee guida per lo sviluppo del turismo della Città di Vicenza a partire dal contesto attuale attraverso indagini quantitative e dinamiche temporali (**allegato 1 – Lo sviluppo del turismo a Vicenza – Linee di indirizzo del Comune di Vicenza**);
- che il Consiglio di amministrazione del Consorzio ha approvato in data 7 ottobre 2025:
 - il recesso del socio privato IEG spa;
 - la trasformazione del Consorzio in società consortile a responsabilità limitata in *house providing*;
 - lo Schema di Statuto della società consortile a responsabilità limitata in *house providing* denominata “Vicenza Turismo e Cultura srl” (di seguito Vicenza Turismo e Cultura);
 - la trasmissione della documentazione ai Soci del Consorzio;
- che il Consorzio è di conseguenza ad oggi composto da soli soci pubblici, quali i Comuni di: Vicenza, Montebelluna, Montebelluna Maggiore, Lonigo e Recoaro Terme;

Vista la nota pgn.0174538/2025 del 22/10/2025, come integrata con 0176589/2025 del 24/10/2025, con la quale il Presidente del Consorzio – ha trasmesso la seguente documentazione, facente parte integrante e sostanziale del presente provvedimento:

1. Relazione ex art. 5, comma 1, D. Lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau in Vicenza Turismo e Cultura srl – Analisi giuridica e normativa (allegato 2);
2. Relazione ex art. 5, comma 1, D. Lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau in Vicenza Turismo e Cultura srl – Piano d’impresa e analisi economico-finanziaria (allegato 3);
3. Schema di Statuto di “Vicenza Turismo e Cultura Società Consortile a Responsabilità Limitata” (allegato 4);
4. Il parere del Collegio Sindacale del Consorzio sulla proposta motivata di trasformazione eterogenea del Consorzio Vicenza E’ - Convention and Visitors Bureau in società consortile a responsabilità limitata (allegato 5);
5. Documento strategico “Lo sviluppo del turismo a Vicenza - Linee di indirizzo del Comune di Vicenza” (allegato 1);

Preso atto della relazione di stima resa dal professionista, incaricato ai sensi e per gli effetti degli articoli 2500-ter e seguenti e 2465 C.C., asseverata in data 21 ottobre 2025 presso il Tribunale Ordinario di Vicenza (allegato 6), perizia che viene allegata quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Considerato che dalle conclusioni della riferita relazione risulta un “*valore patrimoniale netto del trasformando Consorzio non inferiore al valore stimato con la presente perizia e pari a € 164.517,00.*” alla data del 30 settembre 2025;

Considerato che:

- il Consiglio Comunale con propria deliberazione n. 44 del 24/04/2025 ha ratificato la variazione del DUP 2025, approvando l’obiettivo di trasformare il Consorzio in una società consortile a responsabilità limitata al fine di potersi avvalere di una società strumentale secondo il modello “*in house*” al fine di una migliore gestione delle attività culturali, museali, di promozione turistica del territorio e di realizzazione di eventi.
- Il Consorzio ha da tempo avviato un procedimento volto alla trasformazione eterogenea dello stesso in società consortile a responsabilità con le caratteristiche dell’*in house providing* e che tale operazione si è resa necessaria per adeguare la struttura giuridica del Consorzio alle normative vigenti in materia di società a partecipazione pubblica, in particolare al D.lgs. 175/2016, e alle disposizioni previste dal Codice dei Contratti pubblici, D.lgs. 36/2023;
- che tra le forme societarie di capitali ammesse dalla normativa in materia di partecipazione in società pubbliche prevista dall’art. 3 D.lgs. 175/2016, è stata individuata quale più conforme all’interesse pubblico e alle finalità istituzionali

dell'Ente quella della società consortile a responsabilità limitata (S.c.a.r.l.) e che questa forma giuridica è ritenuta più adeguata rispetto alle esigenze e alle finalità del Comune di Vicenza, in quanto permette, coerentemente con le finalità consortili che già contraddistinguono l'attuale Consorzio, una maggiore flessibilità nella gestione e nell'organizzazione, pur garantendo il necessario controllo pubblico e la responsabilità limitata degli Enti soci;

- che l'operazione straordinaria di trasformazione è volta a garantire il pieno rispetto dei requisiti di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, previsti dall'art. 97 comma 1 della Costituzione, oltre che di contenimento dei costi, nell'ambito della tutela dell'interesse pubblico tutelato dal Comune di Vicenza;
- che la trasformazione eterogenea avverrà ai sensi dell'art. 2500-septies C.C. e comporterà il passaggio dall'attuale ente collettivo non societario, ad una forma societaria di capitali, ossia la società consortile a responsabilità limitata, con conseguente adeguamento nella struttura organizzativa e nella disciplina normativa applicabile, mantenendo comunque la continuità dei rapporti giuridici e patrimoniali esistenti;
- che la società risultante dalla trasformazione sarà configurata come *"in house providing"*, con la conseguenza dell'integrale rispetto dei requisiti normativamente previsti dall'art. 16 del D.lgs. 175/2016 e dall'art. 7 del D.lgs. 36/2023, ossia:
 - il requisito del controllo analogo congiunto degli Enti pubblici soci;
 - la sussistenza di capitale interamente pubblico;
 - lo svolgimento prevalente dell'attività a favore degli Enti soci;
 - la soggezione alla direzione e supervisione delle Amministrazioni socie;

Ritenuto che la trasformazione eterogenea sia motivata dalle seguenti ragioni:

- l'operazione è volta a garantire il rispetto dei principi di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, con particolare attenzione al contenimento dei costi, nonché a valorizzare in modo più pregnante il patrimonio culturale e turistico del territorio vicentino.
- La razionalizzazione della gestione e miglioramento dell'efficienza, in quanto la trasformazione ottimizzerà l'azione amministrativa, evitando qualsiasi duplicazione di strutture e risorse;
- il miglioramento dei servizi culturali e turistici di competenza degli Enti controllanti, in quanto la forma di S.c.a.r.l. sarà in grado di offrire servizi più strutturati;
- la compatibilità con la normativa regionale vigente, in quanto la trasformazione garantirà la compatibilità, nello specifico, con la disciplina della Regione del Veneto oggi prevista per il finanziamento delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD);
- la S.c.a.r.l. sarà finanziata mediante affidamenti diretti *in house ex art. 7 comma 2 D.lgs. 36/2023* secondo cui *"le stazioni appaltanti e gli enti concedenti possono affidare direttamente a società in house lavori, servizi o forniture [...]"*

Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti adottano per ciascun affidamento un provvedimento motivato in cui danno conto dei vantaggi per la collettività, delle connesse esternalità e della congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, celerità del procedimento e razionale impiego di risorse pubbliche.”,

STATUTO

Considerato inoltre che lo schema di Statuto della nuova società, **allegato 4** alla presente deliberazione, è conforme ai requisiti di legge previsti dal D.lgs. 175/2016 per il modello *in house providing* e di seguito sinteticamente richiamati:

- Denominazione (art. 1): Vicenza Turismo e Cultura, società consortile a responsabilità limitata (Scarl) con sede a Vicenza;
- Natura giuridica (art. 2): società consortile a responsabilità limitata a partecipazione esclusivamente pubblica, organizzata come organismo di diritto pubblico, ed operante come società in house providing.
- Oggetto e scopo sociale (art. 3): sviluppo, promozione e gestione delle attività culturali e turistiche nei territori dei soci.
- Durata (art. 4): la società ha durata fino al 31/12/2099, prorogabile con deliberazione assembleare.
- Capitale sociale (art. 6): fissato in €100.000,00= e suddiviso in quote; aumentabile previa delibera dell'Assemblea.
- Soci (art.8): esclusivamente soggetti rientranti nell'ambito del settore pubblico;
- Attività in house (art. 11): oltre l'80% del fatturato deve derivare da affidamenti *in house* dei soci;
- Controllo analogo congiunto (art. 12): istituzione del Comitato per il controllo analogo congiunto;
- Organi sociali: Assemblea dei soci, Amministratore unico (o Consiglio di amministrazione nelle modalità consentite dal D.lgs. 175/2016), Revisore unico o Società di revisione; Sindaco unico o Collegio sindacale;
- Assemblea (art. 14): materie di competenza esclusiva: approvazione bilanci, modifiche statutarie, nomina/revoca amministratori, aumento di capitale, ingresso nuovi soci, operazioni straordinarie;
- Amministrazione (art. 15): può essere affidata ad Amministratore unico o, se sussistono i presupposti normativi, ad un Consiglio di Amministrazione con incarico triennale e possibilità di rinnovo, nel rispetto delle norme su inconfiribilità e incompatibilità;
- Strumenti operativi (art. 21): possibilità di attivare appositi tavoli tecnici (Convention Bureau, coordinamenti su turismo e cultura, altri tavoli settoriali) senza costi aggiuntivi;
- Disposizioni finali (art. 24 e segg.): modalità delle comunicazioni, foro competente Vicenza, applicazione delle norme vigenti sulle società a partecipazione pubblica.

RELAZIONE EX ART 5 TUSPP

Dato atto che, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs 175/2016:

- l'atto deliberativo di costituzione della società deve essere, (ex art. 5 c. 1):
“analiticamente motivato con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali di cui all'articolo 4, evidenziando, altresì, le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.”
- lo schema dell'atto deliberativo (ex art. 5 c. 2) è soggetto a forme di consultazione pubblica;
- che l'Amministrazione (ex art. 5 c. 3) *“invia l'atto deliberativo di costituzione della società o di acquisizione della partecipazione diretta o indiretta all'Autorità garante della concorrenza e del mercato, che può esercitare i poteri di cui all'articolo 21-bis della legge 10 ottobre 1990, n. 287, e alla Corte dei conti, che delibera, entro il termine di sessanta giorni dal ricevimento, in ordine alla conformità dell'atto a quanto disposto dai commi 1 e 2 del presente articolo, nonché dagli articoli 4, 7 e 8, con particolare riguardo alla sostenibilità finanziaria e alla compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.”*

Viste la “Relazione ex art. 5, comma 1, D.lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau* in Vicenza Turismo e Cultura srl – Analisi giuridica e normativa” (**allegato 2**) e la Relazione ex art. 5, comma 1, D. Lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau* in Vicenza Turismo e Cultura srl – Piano d'impresa e analisi economico-finanziaria (**allegato 3**) ove l'operazione è esaminata sotto il profilo giuridico e quello economico finanziario e, in particolare, sono state individuate:

- le finalità e i requisiti di Legge (ex D.lgs. 175/2016) previsti dalla relazione;
- l'analisi giuridica e normativa, con particolare riguardo alla disciplina della trasformazione eterogenea ex art. 2500-septies c.c. e all'inquadramento giuridico delle società in house providing ai sensi del D.lgs. 175/2016 e del D.lgs. 36/2023;
- lo stato attuale del consorzio, l'inquadramento storico del Consorzio, la natura giuridica e l'attività svolta, la composizione dei soci e le recenti evoluzioni;
- le motivazioni e i vincoli giuridici della trasformazione, tra cui la necessità di adeguamento agli strumenti giuridici più idonei per il raggiungimento degli obiettivi pubblici, la razionalizzazione della gestione e miglioramento dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa;
- l'analisi giuridica delle caratteristiche della società (Sarl) all'esito della trasformazione;
- Analisi sostenibilità economico-finanziaria dei servizi erogati corredata di indicatori.

Richiamata la pronuncia della Corte dei Conti, Sezioni riunite in sede di controllo n. 16/SSRRCO/QMIG/2022 del 3 novembre 2022 nella quale l'onorevole Collegio richiama ad una attenta verifica in ordine a:

a) necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali (ex art. 4, c.2 lett. a)TUSP e artt. 10 e 14 D. Lgs. 201/2022 TUSPL):

Con riferimento ai servizi di biglietteria museale, informazione turistica e bookshop del Comune di Vicenza, gli stessi sono riconducibili alle finalità istituzionali di cui all'art., comma 2, lett. a) del TUSP in quanto servizi di interesse generale a contenuto strategico per l'amministrazione locale come asset fondamentali sotto il profilo culturale, economico e di immagine per la Città. I servizi in argomento rappresentano strumenti strategici di posizionamento della Città nel mercato del turismo culturale, congressuale, religioso e di prossimità, rappresentando una leva strategica per il miglioramento del posizionamento stesso e delle sue ricadute economiche (si veda quanto esposto nelle premesse del presente provvedimento oltre che nella Relazione generale illustrativa e di congruità allegato 7, punti 3, 3.1 e 3.2).

b) ragioni e finalità che giustificano la scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o externalizzata dei servizi affidati;

Con riferimento alla convenienza economica dell'operazione di trasformazione del Consorzio in società consortile a responsabilità limitata e conseguente affidamento in house providing dei servizi di bigliettazione museale, informazioni ed accoglienza turistica oltre attività di bookshop, la stessa si fonda sul Piano d'impresa e sull'analisi economico-finanziaria (allegato 3)

Il **Piano d'impresa** in argomento illustra il procedimento seguito per la formulazione delle previsioni di medio periodo 2026-2030 e può considerarsi sostanzialmente affidabile sotto il profilo dei dati utilizzati e del metodo di elaborazione (storico proiettivo).

In ordine alla sua attendibilità complessiva, il business plan contiene previsioni di fatturato e di costi sostanzialmente stabili e conoscibili in via previsionale fin dalle fasi di avvio, essendo fondati sui ricavi provenienti dai contratti di servizio in house providing e con un panorama dei costi sostanzialmente congruenti con i livelli attuali. Dall'esame del business plan si rileva la previsione di copertura dei costi operativi, degli oneri finanziari connessi all'operazione di trasformazione, start up e sviluppo del progetto, oltre che la remunerazione, seppur limitata, del capitale proprio investito.

Al riguardo, la proiezione dell'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) per il quinquennio 2026-2030 oscilla tra lo 0,98% del 2026 e lo 0,96% del 2030.

Riguardo al ROE (Return on equity) per il quinquennio 2026-2030 lo stesso dimostra un andamento abbastanza stabile intorno al 22%.

Il ROS (Return on Sales) – indice di redditività del fatturato – per il quinquennio 2026-2030 si dimostra stabile e contenuto oscillando tra lo 0,70% e lo 0,61% del 2028. (Si vedano gli indicatori di cui all'allegato 3).

In merito alla **sostenibilità finanziaria oggettiva** dell'operazione, la stessa può considerarsi soddisfatta ancorché contenuta.

Preso atto dei contenuti della relazione giurata di stima dalla quale risulta che il valore delle quote di proprietà degli enti partecipanti al fondo consortile del Consorzio in trasformazione sono le seguenti:

Ente locale	Valore delle quote del fondo consortile del Consorzio <i>Vicenza E' - Convention and Visitors Bureau</i> in €	Quota di spettanza in % nel fondo consortile del Consorzio <i>Vicenza E' - Convention and Visitors Bureau</i>
Comune di Vicenza	€ 21.691,18.=	87,50%
Comune di Montecchio Maggiore	€ 1.033,00.=	4,17%
Comune di Lonigo	€ 1.033,00.=	4,17%
Comune di Recoaro Terme	€ 1.032,91.=	4,17%
Totale	€ 24.790,09.=	

Preso atto altresì che dalla relazione di stima giurata, risulta che il patrimonio netto del Consorzio in trasformazione ammonta ad euro 164.517,00.= e che pertanto consente la copertura delle quote di capitale di spettanza agli enti aderenti nella nuova società Vicenza Turismo e Cultura, società consortile a responsabilità limitata con capitale sociale fissato in € 100.000,00.=

Ente locale	Valore delle quote di capitale sociale di Vicenza, Turismo e Cultura srl in €	Quota di partecipazione in % nel di capitale sociale di Vicenza, Turismo e Cultura srl
Comune di Vicenza	€ 87.490,00.=	87,49%
Comune di Montecchio Maggiore	€ 4.170,00.=	4,17%
Comune di Lonigo	€ 4.170,00.=	4,17%
Comune di Recoaro Terme	€ 4.170,00.=	4,17%
Totale	€ 100.000,00.=	100,00%

Preso atto altresì che il valore del patrimonio netto consortile che residua, dopo la copertura del capitale sociale della nuova società sarà destinato a riserva indisponibile;

Considerato che il Patrimonio netto del Consorzio consente la copertura delle quote di partecipazione alla nuova società consortile a responsabilità limitata dei Comuni aderenti alla presente iniziativa e che non vi sono oneri di conferimento a carico del bilancio del Comune di Vicenza;

Quanto alla **sostenibilità finanziaria soggettiva**, rapportata alla capacità di questa Amministrazione di coprire i costi derivanti dalla presente operazione con riguardo alla salvaguardia degli equilibri finanziari del quinquennio, oltre a quanto relazionato in merito alla neutralità finanziaria dell'operazione di conferimento di quota di capitale, si dà atto che il bilancio di previsione 2025-2027 è idoneo alla copertura dei costi derivanti dai contratti di servizio da affidare in house providing alla società Vicenza Turismo e Cultura srl.

Si dà atto altresì che nelle previsioni di entrata del bilancio di previsione 2025-2027 sono contemplate le previsioni di entrata derivanti dalle entrate per la bigliettazione museale e per il bookshop.

c) compatibilità con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa;

Il processo di trasformazione del Consorzio in società consortile a responsabilità limitata ed affidamento dei servizi in house providing di bigliettazione, bookshop, accoglienza ed informazione turistica prevede il seguente quadro economico finanziario:

Previsione dei costi a fronte dei ricavi per la vendita dei biglietti dei musei civici fino all'importo di € 1.500.000,00.= (tabella 4 della relazione generale illustrativa)

Tabella 4 – Previsione Costi da sostenere dal Comune di Vicenza per i servizi di Biglietteria e IAT (importi annui e mensili, al netto e al loro IVA) in relazione alla attività del nascente “Vicenza Cultura Turismo”			
	Totale al netto di iva in euro	Totale al lordo di iva in euro	Importo mensile lordo iva in euro
Biglietteria	133.000,00	162.260,00	13.521,67
IAT	219.000,00	267.180,00	22.265,00
Totale	352.000,00	429.440,00	35.786,67

Nel caso in cui i ricavi di vendita dei biglietti dei musei civici siano superiori a € 1.500.000,00.= sarà prevista una percentuale pari al 7% del differenziale fino ad €

1.700.000,00.= il cui ammontare massimo a carico del Comune di Vicenza potrà arrivare ad € 14.000,00.= con un costo complessivo pari ad € **443.440,00.=** (cfr. tabella 5 della relazione generale illustrativa – allegato 7).

La dimensione cruciale del confronto di convenienza economica con soluzioni di mercato alternative all'in house providing non è immediatamente rinvenibile, posto che *“I servizi in oggetto sono comuni a tutte le realtà operanti nel settore culturale e turistico, sia che si tratti di enti locali, istituzioni private o statali. Tuttavia è da sottolineare come ogni realtà abbia nel tempo strutturato i servizi in modo differente e rispondente a consuetudini e diverse necessità: spesso ai servizi di biglietteria sono accorpati quelli di bookshop e più in generale della gestione dei musei, o ancora la biglietteria può essere accorpata al servizio di accoglienza e sorveglianza; di consueto con il software di vendita online (ticketing online) è unito il servizio di call center; in alcuni casi qualcuno di questi servizi può essere soddisfatto da risorse interne. Esistono inoltre variabili come la durata dei contratti e l'andamento turistico che, comprensibilmente, influiscono economicamente sugli accordi. A ciò si aggiunga che nella Regione Veneto non sono state individuate strutture analoghe a quella del Consorzio Vicenza è, realtà che si è connotata, fin dalle origini, per l'attenzione alla città ma anche all'ampio territorio provinciale. È dunque estremamente difficile individuare efficaci e significativi esempi di comparazione e, anche quando si possono individuare situazioni analoghe, è difficile rinvenire i dati economici che devono essere alla base del confronto in corso. Rispetto alla comparazione in corso, è inoltre da sottolineare che, da un punto di vista più tecnico, negli anni il Consorzio ha maturato la capacità di mettere in sinergia alcuni servizi e dunque ha saputo meglio impiegare le proprie risorse, in particolare il personale, per esempio con l'utilizzo, nella medesima sede di piazza Matteotti, di personale che può, all'occorrenza, fare funzione sia per lo IAT sia per la biglietteria museale, e in Basilica Palladiana sia per lo IAT, sia per la biglietteria sia infine per il bookshop.”*(relazione generale illustrativa punto 4.2 – allegato 7).

Sono tuttavia portate in evidenza le *scelte* organizzative dei due capoluoghi contermini (Verona e Padova) con i relativi dati economici. Evidentemente la comparazione non è immediata anche in ragione delle diversità dei patrimoni culturali e dei flussi turistici connessi che costituiscono delle unicità pur nell'ambito di un territorio sufficientemente contiguo.

Ad incidere nelle scelte organizzative, funzionali e di efficiente allocazione delle risorse pubbliche vi è anche la dimensione geografica dei territori nonché l'approccio, nel caso di Vicenza, di operare in azione sinergica con i territori provinciali limitrofi di Montebelluna, Montebelluna, Recoaro Terme e Lonigo, collocati su una superficie verticale.

d) assenza di contrasto con le norme dei Trattati europei e, in particolare, con la disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese.

Con riguardo a tale aspetto, si conferma che nello Statuto è espressamente prevista l'esclusione della possibilità di ingresso nel capitale sociale di soci privati.

Inoltre riguardo ai sistemi di “controllo analogo” che dovranno operare in Vicenza Cultura e Turismo srl, l'**art. 12 dello Statuto prevede la costituzione di un Comitato per il Controllo analogo con maggioranza capitaria e funzioni di controllo preventivo, concomitante e successivo, come di seguito riportato:**

“La Società in quanto affidataria diretta di servizi in house providing è soggetta, in base alla vigente normativa, al controllo analogo congiunto di tutti i soci.

Ai fini di cui al precedente comma, è istituito il Comitato per il controllo analogo congiunto che esercita le funzioni di coordinamento operativo, controllo preventivo, controllo concomitante e verifica a posteriori.

Il Comitato è composto dai legali rappresentanti pro tempore, o loro delegati, di ciascun socio e ha sede presso la sede della Società e si avvale degli uffici di quest'ultima.

Ogni componente del Comitato ha diritto di voto pari ad uno, indipendentemente dalla propria quota di partecipazione nella Società.

Il Presidente del comitato è eletto all'interno dal medesimo comitato tra i propri componenti con la maggioranza assoluta degli aventi diritto e resta in carica per tutto il periodo di durata del proprio mandato amministrativo. Con analoghe modalità è eletto il vice presidente.

E' consentito tenere le riunioni del Comitato in modalità "videoconferenza", a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal Presidente del comitato e da tutti gli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti, di partecipare alla votazione simultanea laddove prevista, di visionare, trasmettere e ricevere i relativi documenti. In tal caso l'avviso di convocazione deve indicare le modalità di collegamento. Verificandosi tutti i suddetti presupposti, di cui dar conto all'interno del verbale, il Comitato si considera comunque tenuta nel luogo in cui si trova il Presidente del comitato e dove deve pure trovarsi il segretario con funzioni di verbalizzazione della riunione.

Il Comitato è validamente costituito con la partecipazione della maggioranza dei soci e delibera con il voto favorevole della maggioranza dei presenti. Nelle decisioni che hanno ad oggetto i contratti in house affidati da un socio questi ha diritto di veto sulle decisioni.

Il Comitato è convocato almeno due volte all'anno dal Presidente del comitato o su iniziativa di almeno la metà dei soci. In ogni caso si deve riunire prima di ogni seduta dell'assemblea dei soci se sono posti all'ordine del giorno argomenti rientranti nelle competenze del medesimo. La convocazione è trasmessa tramite PEC a tutti i soci almeno cinque giorni liberi prima della prevista seduta con l'indicazione dell'ordine del giorno. In caso di urgenza la convocazione può essere trasmessa con un preavviso non inferiore a quarantotto ore. Le sedute sono presiedute dal Presidente e in caso di sua assenza dal vice presidente. Le sedute sono verbalizzate ed il verbale, sottoscritto da chi presiede, è trasmesso a tutti i soci.

Il controllo preventivo avviene attraverso:

- *preventivo esame ed espressione parere relativamente agli atti principali di programmazione quali piani industriali, di investimenti (o altrimenti denominati), piani occupazionali;*
- *preventivo esame ed espressione parere relativamente a nuovi affidamenti in house;*
- *preventivo esame ed espressione parere relativamente ad atti di amministrazione straordinaria quali, a titolo esemplificativo, acquisto o vendita di immobili;*

- *preventivo esame ed espressione parere relativamente al bilancio preventivo;*
- *approvazione preventivo indirizzo relativamente alla scelta dell'organo amministrativo.*

Il controllo concomitante avviene attraverso:

- *la facoltà di richiedere all'Organo amministrativo, che deve adempiere nel termine di trenta giorni, relazioni periodiche, condurre ispezioni e indagini sulla documentazione contabile.*
- *la verifica periodica sull'andamento della gestione dei servizi svolti dalla Società e più in generale verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi industriali e di gestione, con l'obbligo per la società di tenere una contabilità separata per ciascun servizio affidato in house.*
- *Il Comitato potrà fornire indirizzi e raccomandazioni sulla gestione economica e finanziaria. L'Organo amministrativo della Società sarà tenuto a conformarsi agli indirizzi strategici ed operativi ricevuti e ad uniformarsi alle direttive gestionali e ai rilievi formulati, assicurando tempestivo adempimento.*

La verifica a posteriori da parte del Comitato avviene attraverso:

- *preventivo esame ed espressione parere relativamente al bilancio consuntivo.*
- *verifica dei risultati raggiunti e del conseguimento degli obiettivi assegnati.*
- *L'Organo amministrativo relaziona al Comitato, almeno una volta all'anno, sullo stato degli affidamenti in esecuzione nel corso dell'anno solare e sull'andamento generale dell'amministrazione della Società.*

Le deliberazioni del Comitato per il controllo analogo devono essere recepite, per quanto di rispettiva competenza, dagli organi della Società. I medesimi, qualora deliberano in senso difforme, devono motivare specificamente le ragioni della propria decisione, in coerenza con gli obiettivi posti per la realizzazione dell'oggetto sociale. I singoli soci hanno sempre diritto di ottenere dalla Società informazioni sullo svolgimento degli affari sociali, di consultare tutti i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione della Società e di sottoporre direttamente all'organo amministrativo proposte e problematiche rilevate. L'organo amministrativo è tenuto a fornire la massima collaborazione, anche fornendo i dati richiesti, al fine di consentire il completo controllo da parte del singolo ente socio sul servizio ad esso erogato dalla società."

Infine si dà atto che nelle previsioni statutarie della futura società consortile a responsabilità limitata (**art. 11**) è **prevista la limitazione delle attività da svolgersi verso terzi** che dovrà risultare inferiore al 20% del fatturato di esercizio (art. 7, c. 2 D.lgs. 36/2023; art. 16 TUSP).

Affidamento in house SIEG

Ricordato che a norma dell'art. 17 del D. Lgs. 201/2022:

” 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 (oggi D. lgs. 36/2023)

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.

Viste le proposte di capitolato di servizio (allegato 8 – contratto di servizio IAT, allegato 9 - contratto di servizio Bigliettazione, allegato 10 - contratto di servizio per Bookshop) relative ai servizi di accoglienza turistica, biglietteria museale e call center nonché la relazione generale illustrativa (allegato 7) sottoscritta dal Dirigente dei Settori Musei Civici e dal Dirigente del Settore Attività culturali, Turismo e Politiche giovanili nella quale sono opportunamente individuati i *vantaggi per la collettività, le connesse esternalità la congruità economica delle prestazioni, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione ed il razionale impiego di risorse pubbliche.*

Rilevato che dai capitolati di servizio proposti e dalla relativa relazione generale illustrativa si evince che i servizi di bigliettazione museale, accoglienza ed informazione turistica e bookshop saranno così strutturati:

Sedi museali aperte e dotate di bigliettazione:

1. Teatro Olimpico
2. Basilica Palladiana
3. Museo Civico di Palazzo Chiericati
4. Gallerie di Palazzo Thiene
5. Museo Naturalistico Archeologico
6. Chiesa di Santa Corona
7. Museo del Risorgimento e della Resistenza

Sarà garantita l'integrazione tra biglietteria museale e ufficio informazioni ed accoglienza turistica, con gestione informatizzata dei flussi di visitatori per le funzioni di controllo, rendicontazione e programmazione delle attività dell'Ente locale.

L'accoglienza turistica svolgerà un servizio indispensabile di informazione e orientamento, rivolto sia ai turisti italiani sia stranieri, fornendo assistenza multilingue e materiale promozionale aggiornato; contribuirà in modo decisivo alla valorizzazione integrata

dell'offerta cittadina e territoriale, favorendo la permanenza prolungata dei visitatori. Tale funzione si configura come canale strategico di raccordo tra i musei e gli altri attrattori culturali ed economici (commercio, ristorazione, eventi).

Infine il bookshop rappresenta un servizio aggiuntivo, percepito ormai dal visitatore come immancabile perché arricchisce l'esperienza di visita, offrendo prodotti editoriali e merchandising culturali legati al patrimonio cittadino. Il bookshop rafforzerà la dimensione identitaria del museo, consolidando il ricordo dell'esperienza culturale e promuovendo l'immagine della Città.

In considerazione di quanto sopra i servizi oggetto di affidamento in house providing sono da qualificarsi come servizi pubblici di interesse economico di livello locale non a rete.

(cfr. art. 2, comma 1, lett. c) – “*Servizi di interesse economico generale di livello locale*» o «*servizi pubblici locali di rilevanza economica*»: i servizi erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato, che non sarebbero svolti senza un intervento pubblico o sarebbero svolti a condizioni differenti in termini di accessibilità fisica ed economica, continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza, che sono previsti dalla legge o che gli enti locali, nell'ambito delle proprie competenze, ritengono necessari per assicurare la soddisfazione dei bisogni delle comunità locali, così da garantire l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale;)

Con riferimento agli aspetti inerenti 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 si rinvia a quanto illustrato nelle premesse, nelle Linee di indirizzo del Comune di Vicenza per lo sviluppo del turismo a Vicenza (allegato 1) e nella relazione generale illustrativa (allegato 7).

Preso atto che le relazioni allegate sono state altresì sottoposta all'Organo di revisione dell'attuale Consorzio, che ha emesso parere favorevole in data 17/10/2025 (allegato 5);

Verificato pertanto che sussistono, tutti i requisiti di Legge e le condizioni sottese alla tutela dell'interesse pubblico, con particolare riferimento ai principi di buon andamento, efficienza, economicità, congruità economica, contenimento dei costi e non duplicazione dei costi al fine di procedere con la trasformazione eterogenea del *Consorzio* in società *in house providing* nella forma di società consortile a responsabilità limitata di cui il Comune di Vicenza sia Ente socio esercitante il controllo analogo. .

Dato atto che la consultazione pubblica è avvenuta a decorrere dal e fino al giorno così come risulta da attestazione di pubblicazione all'Albo Pretorio di questo Comune;

Dato atto che sono/non sono pervenute osservazioni e che le stesse sono state valutate nei seguenti termini

Visto il parere del Collegio dei revisori dei conti pervenuto in dataed allegato al presente provvedimento;

Visto l'allegato parere espresso dalla Prima Commissione consiliare "Affari istituzionali, Finanze e Partecipate" nella seduta del _____

Visti:

il D. Lgs. n. 267/2000 (TUEL);

il D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.;

il D.Lgs. 36/2023;

il D.Lgs. 201/2022;

VISTO lo Statuto comunale;

VISTO il D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;

VISTI gli allegati pareri espressi ai sensi degli artt. 49 e 147bis del D. Lgs 267/2000 e del vigente Regolamento in materia di controlli interni;

Tutto ciò premesso;

Con voti _____, espressi nei modi e nelle forme di legge,

DELIBERA

1. di dare atto che le premesse costituiscono parte integrante e sostanziale di questa deliberazione;
2. di approvare la proposta **di trasformazione** del Consorzio Vicenza E' - *Convention and Visitors Bureau* in Vicenza Turismo e Cultura, società consortile a responsabilità limitata, in house providing, con una partecipazione al capitale sociale del Comune di Vicenza pari ad € 87.490,00.= corrispondente all'87,49% dello stesso;
3. di prendere atto che nella compagine societaria di Vicenza Turismo e Cultura srl sono individuati gli altri soci del Consorzio in trasformazione come di seguito rappresentati e per i quali risultano le seguenti quote di capitale sociale:
 - a. Comune di Montecchio Maggiore € 4.170,00.= (4,17%)
 - b. Comune di Lonigo € 4.170,00.= (4,17%)
 - c. Comune di Recoaro Terme € 4.170,00.= (4,17%)
4. di dare atto che per la partecipazione al capitale sociale di Vicenza Turismo e Cultura, società consortile a responsabilità limitata, il Comune di Vicenza non dovrà corrispondere alcuna somma, essendo la partecipazione interamente coperta dalla propria quota consortile detenuta nel Consorzio Vicenza E' - *Convention and Visitors Bureau*, il tutto come da perizia giurata di stima allegata al presente proposta quale parte integrante e sostanziale (allegato 6);

5. di approvare lo schema di **Statuto** (allegato 4), parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
6. di fondare il proprio deliberato sulla documentazione di seguito richiamata:
 - Lo sviluppo del turismo a Vicenza – Linee di indirizzo del Comune di Vicenza (allegato 1 parte integrante al presente provvedimento);
 - Relazione ex art. 5, comma 1, D. Lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau* in Vicenza Turismo e Cultura srl – Analisi giuridica e normativa (allegato 2 parte integrante e sostanziale del presente provvedimento);
 - Relazione ex art. 5, comma 1, D. Lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau* in Vicenza Turismo e Cultura srl – Piano d’impresa e analisi economico-finanziaria (allegato 3 parte integrante e sostanziale del presente provvedimento);
 - il parere del Collegio Sindacale del Consorzio sulla proposta motivata di trasformazione eterogenea del Consorzio *Vicenza E’- Convention and Visitors Bureau* in società consortile a responsabilità limitata (allegato 5 parte integrante e sostanziale del presente provvedimento);
- 7 di prendere atto dei contenuti illustrati nella Relazione generale illustrativa e di valutazione della congruità tecnico-economica della proposta del Consorzio *Vicenza è* – in corso di trasformazione in Società in house – per i servizi di Ufficio Informazioni Accoglienza Turistica (IAT), Biglietteria e Bookshop, sottoscritta dal Dirigente dei Settori Musei Civici e dal Dirigente del Settore Attività culturali, Turismo e Politiche giovanili inerenti i benefici individuati nella scelta della forma di gestione in *house providing* in luogo del ricorso alla esternalizzazione di mercato, in termini di benefici per la collettività e nel rispetto del principio di efficiente ed efficace allocazione delle risorse pubbliche (allegato 7 – parte integrante e sostanziale del presente provvedimento);
8. di approvare, fin d’ora, l’affidamento in *house providing* alla nuova società “Vicenza Turismo e Cultura srl” dei servizi di biglietteria museale, Ufficio Informazioni Turistiche (IAT) e bookshop secondo i contenuti dei capitolati tecnici allegati alla presente deliberazione di cui sono parte integrante e sostanziale (allegati 8, 9 e 10);
9. di incaricare i Dirigenti competenti dei conseguenti adempimenti attuativi tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l’approvazione e sottoscrizione del contratto di affidamento secondo le condizioni di cui ai suddetti capitolati, autorizzandoli, altresì, ad apportare eventuali rettifiche e/o modifiche/integrazioni non sostanziali.

La presente delibera, attesa l’urgenza di provvedere agli adempimenti necessari per la trasformazione in argomento viene dichiarata, con successiva votazione palese, immediatamente eseguibile ai sensi dell’art. 134, comma 4, del D.lgs 267/2000

Lo sviluppo del turismo a Vicenza

Linee di indirizzo del Comune di Vicenza

1. Perché delle linee guida per lo sviluppo del turismo della città di Vicenza?	1
1.1 Gli obiettivi strategici della destinazione turistica Vicenza	3
1.2 La destinazione turistica Vicenza e il suo territorio	5
2. Il turismo a Vicenza oggi	7
2.1 Analisi di visitatori, arrivi e presenze turistiche	7
3. La destinazione turistica Vicenza	10
3.1 Vicenza parte dell'OGD "Terre vicentine"	10
3.2 Vicenza e le ville del Palladio	11
3.3 Vicenza e il turismo business	14
3.3.1 Il turismo MICE	14
3.3.2 Il business travel	16
4. Costruire la destinazione turistica mediante la creazione di prodotti turistici	18
4.1 Costruire e gestire il sistema locale di offerta turistica	18
4.1.1 Una governance partecipata e integrata	18
4.1.2 Rapporto tra la società consortile per il turismo e la cultura e gli operatori privati del turismo	19
4.1.3 Integrazione delle trasformazioni urbane con la strategia turistica	20
4.1.4 Coinvolgimento nella programmazione delle mostre in Basilica Palladiana	21
4.1.5 Coordinamento con il sistema museale cittadino	21
4.1.6 Raccolta, analisi e condivisione sistematica dei dati turistici	22
4.2 Comunicare il territorio e i suoi prodotti turistici	23
4.2.1 Rafforzare l'identità e il posizionamento della destinazione	23
5. Organizzare e fornire servizi per il turismo	25
5.1 Migliorare l'offerta di servizi pubblici per il turismo	25
5.1.1 I servizi di IAT e infopoint e gli altri servizi per il turismo	25
5.1.2 Altri servizi per il turismo connessi ai servizi di IAT e infopoint	30
5.1.3 Lo IAT di Vicenza come hub di altri IAT del territorio	31
5.1.4 Potenziamento delle funzioni di Convention bureau	31
5.1.5 La gestione delle "venues" pubbliche di Vicenza	32
6. Considerazioni finali e orientamenti di prospettiva	34

1. Perché delle linee guida per lo sviluppo del turismo della città di Vicenza?

Questo documento contiene le linee di indirizzo del Comune di Vicenza per lo sviluppo del turismo da attuare anche mediante la nuova società in-house per il turismo e la cultura nel contesto dell'ODG Terre Vicentine.

Il Comune di Vicenza ha competenza sulla definizione delle politiche per il turismo in virtù di quanto disposto dalla Legge Regionale 11 del 2013. In particolare, è tenuto a occuparsi di informazione, di accoglienza turistica e di programmazione locale dei servizi per il turismo. Per la comunicazione e la pianificazione della gestione della destinazione Vicenza, il Comune opera nel contesto dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione "Terre Vicentine".

Lo svolgimento da parte del Comune di Vicenza di attività in ambito turistico con l'impiego di risorse prevalentemente pubbliche, richiede che tali attività siano strettamente e direttamente collegate con finalità di interesse pubblico chiaramente identificate.

Per il Comune è legittimo e sostenibile in termini di responsabilità sociale continuare a investire in servizi a favore del turismo a condizione che:

[1.] tali investimenti siano destinati a servizi programmati, qualificati e professionali di informazione e assistenza ai visitatori e turisti e ad attività di programmazione e organizzazione della destinazione turistica Vicenza;

[2.] queste attività di servizio siano strettamente collegate a finalità di interesse pubblico chiaramente identificate;

[3.] queste attività, nella loro esecuzione, siano costantemente coordinate con la programmazione culturale del Comune di Vicenza.

Per quanto riguarda la prospettiva al punto [1.], in più parti di questo documento strategico sono tracciate le direttrici per la realizzazione - a partire da quanto di già positivo ed efficace è stato negli anni realizzato dal Consorzio Vicenza è - di un'operazione di consolidamento e sviluppo dei servizi che saranno forniti dalla società risultante dalla trasformazione del Consorzio. Queste indicazioni di carattere strategico troveranno più puntuale definizione nei documenti operativi che daranno attuazione e applicazione alle strategie qui delineate.

In relazione alla necessità di definire con precisione le finalità di interesse pubblico del punto [1.] che guideranno le attività della nuova società, riportiamo di seguito quelle che - sulla base del

contesto di riferimento e dell'esperienza già maturata - possono essere identificate quali finalità principali, rinviando l'indicazione più precisa e dettagliata delle finalità di interesse pubblico ai documenti operativi che saranno predisposti nei prossimi mesi anche in relazione a specifiche azioni o progetti programmati.

In sintesi, le attività che il Comune di Vicenza svolge e svolgerà - sia direttamente, sia mediante la sua società in-house in materia di servizi per il turismo incoming e di organizzazione della destinazione turistica assieme agli operatori privati - consentiranno di perseguire le seguenti finalità di interesse pubblico:

- contribuire a *rendere il soggiorno o la visita di turisti e visitatori un'esperienza organizzata ed efficiente anche al fine di favorire un rapporto positivo dei cittadini nei confronti dei flussi turistici*;
- consentire agli operatori del turismo organizzato di *considerare la destinazione Vicenza come una meta di visita o viaggio*, potendo essi contare su un servizio di informazione e supporto professionale, utile alla definizione e costruzione da parte di questi operatori dei loro servizi da offrire sul mercato del turismo, con vantaggi economici diretti e indiretti - aumento di fatturato e dell'occupazione - per le imprese della città che gestiscono strutture ricettive e i servizi per turisti;
- contribuire in modo significativo a fornire alle attività del commercio al dettaglio, della ristorazione, dell'artigianato di servizio, dei servizi in genere, un potenziale aggiuntivo di clienti, migliorando quindi le situazioni economiche di tali operatori locali a vantaggio della possibilità che essi continuino ad essere attivi, a generare profitti e ad assumere personale;
- incrementare la domanda di servizi urbani, in particolare quelli culturali e commerciali, con la domanda aggiuntiva di visitatori e turisti, con l'effetto di elevare la qualità complessiva dei servizi offerti ai cittadini.

I servizi in materia di turismo e cultura¹ svolti da Comune e società in-house sono fattori essenziali e decisivi per far crescere arrivi/presenze turistiche e visitatori nelle strutture ricettive della città e il numero dei visitatori dei suoi musei e dei suoi beni culturali, con effetti positivi diretti e indiretti sul sistema economico locale.

Investire da parte del Comune anche in sistemi informatici avanzati per la gestione dei servizi per il turismo *incoming* ha l'obiettivo di elevare significativamente la qualità dei servizi per visitatori e turisti con un parallelo incremento atteso della produttività e redditività degli investimenti di risorse pubbliche comunali e private nei servizi per i turisti. In sostanza, il processo di sviluppo qualitativo del sistema dei servizi di offerta turistica della città e del suo territorio è necessario anche per far crescere

¹ Nel seguito di questo documento, laddove è scritto "servizi turistici" con riferimento alle funzioni e ai compiti assegnati dal Comune alla società consortile in-house, si deve intendere "servizi in materia di turismo e cultura".

le entrate del sistema museale e dei beni culturali della città, generando risorse da utilizzare per sostenere la manutenzione e gestione di questo sistema, il funzionamento dello IAT e dei servizi di organizzazione del sistema turistico locale. Assumendo questa ottica, è auspicabile che entro qualche anno il settore dell'incoming turistico di Vicenza possa garantire un suo equilibrio economico: una situazione nella quale per ciascun euro investito per il turismo in città, il Comune sia in grado di ottenere sotto forma di incassi per la vendita dei biglietti di ingresso ai siti cittadini e di imposta di soggiorno applicata ai servizi ricettivi, un valore di almeno un euro, così da poter sostenere autonomamente questi servizi.

E, in una prospettiva di ulteriore crescita delle entrate del sistema turistico cittadino e dell'efficienza dei servizi per il turismo, il Comune e la sua società che svolge questi servizi, potrà disporre di risorse aggiuntive da investire in innovazione e miglioramento dei beni culturali e dei servizi della città riservati anche ai turisti e visitatori.

È necessario perseguire un tendenziale equilibrio economico tra quanto il Comune incassa dal turismo urbano e quanto spende e investe in turismo urbano, il che significa che:

- da un lato la quantità della spesa e degli investimenti del Comune nel turismo devono essere strettamente correlati a quanto il Comune può ricavare dalle attività di turismo urbano;
- dall'altro, deve essere assicurata un'elevata qualità ed efficacia della spesa e degli investimenti del Comune nel turismo urbano.

Lo sviluppo di una politica turistica con obiettivi chiari e strumenti ben identificati è una necessità intrinsecamente connessa all'approccio dell'attuale amministrazione comunale e un dovere nei confronti del grande patrimonio territoriale di beni e servizi che la città ha costituito nel tempo e che è chiamata a custodire (beni culturali, beni ambientali, qualità urbana, spazio pubblico, infrastrutture e servizi...) anche per offrire accoglienza, soggiorno e per svolgere attività culturali, fieristiche... Come chiarito, infatti, dal programma di mandato 2023-2028, *"Vicenza è riconosciuta universalmente come 'la città del Palladio' [...] La nostra città deve definire una propria identità che vada oltre questo titolo, valorizzando e mettendo in rete da un lato gli infiniti elementi di quel patrimonio e dall'altro le tante realtà che animano la sua vita artistica e culturale."*

1.1 Gli obiettivi strategici della destinazione turistica Vicenza

Vicenza si percepisce come destinazione turistica ma la situazione effettiva del settore economico del turismo del territorio si caratterizza per iniziative frammentate e isolate di singoli attori e per una sostanziale difficoltà a definire una governance (intesa come governo + organizzazione del sistema turistico locale) che coordini il sistema nel suo insieme. Questo è in parte dovuto al modello in

uso nel settore manifatturiero vicentino, nel quale gli operatori privati agiscono autonomamente e stringono eventuali intese con altri operatori del territorio sulla base delle rispettive convenienze, all'interno di un contesto economico che non ha visto finora la necessità di un'azione di coordinamento e di una governance centralizzata della manifattura vicentina da parte di una o più entità pubbliche.

Il trasferimento di questo modello al settore turistico vicentino determina una situazione non efficiente di frammentazione operativa in un ambito nel quale è necessaria **anche** un'azione pubblica per almeno quattro aspetti:

- mettere a sistema il patrimonio di beni culturali di proprietà degli enti pubblici, che costituiscono una parte significativa delle attrattività del territorio per visitatori e turisti;
- programmare e organizzare i servizi di informazione e accoglienza turistica che contribuiscono in modo significativo a qualificare la qualità dell'offerta dei servizi per il turismo di una destinazione;
- spingere verso l'utilizzo di soluzioni digitali standardizzate e interoperabili da parte del maggior numero possibile di operatori pubblici e privati del territorio per favorire la più elevata integrazione tra i servizi che compongono l'offerta di destinazione e superare le criticità derivanti dalla disomogeneità degli strumenti digitali per il turismo attualmente in uso;
- gestire e regolamentare l'utilizzo del territorio per fini turistici in un'ottica di sostenibilità, con particolare riguardo alle risorse naturali e culturali e della comunità locale.

Per consolidare e sviluppare la destinazione turistica Vicenza devono essere preliminarmente individuati gli obiettivi strategici che orientino e indirizzino le attività di organizzazione e coordinamento della destinazione a partire da quei fattori di base che consentono a una destinazione turistica di definirsi tale. Obiettivi strategici che devono essere:

- riferiti all'intero sistema territoriale pubblico e privato che contribuisce ai servizi e all'offerta turistica e non soltanto al tavolo di coordinamento dell'OGD o alle altre forme di coordinamento - quali ad esempio la Consulta Turismo del Territorio² (C.T.T.) -;
- chiari, misurabili, ma soprattutto **sostenibili sulla base delle risorse economiche e organizzative effettivamente a disposizione, che si traducano in azioni, strumenti, risorse, risultati.**

La definizione di obiettivi strategici è indispensabile in un momento di adeguamento del *Consorzio Vicenza* alle disposizioni normative in materia di partecipazioni pubbliche e della sua conseguente trasformazione in società in-house.

² C.T.T. è un accordo di collaborazione tra Camera di Commercio di Vicenza, Provincia di Vicenza, OGD Montagna Veneta, OGD Pedemontana Veneta e Colli, OGD Terre Vicentine.

Tre sono i macro obiettivi strategici individuati per la destinazione Vicenza:

- fornire al soggetto che risulterà dalla trasformazione del *Consorzio Vicenza* le competenze operative e tecniche di organizzazione e di coordinamento dei servizi del turismo della città e del suo territorio;
- definire - sulla base della pluriennale esperienza del *Consorzio Vicenza* - i servizi, i luoghi/attrattori di interesse turistico e le modalità operative da adottare come sistema territoriale integrato di soggetti pubblici e privati, per assicurare efficacia e produttività delle azioni, degli investimenti pubblici e privati e la loro capacità di generare uno sviluppo solido e sostenibile del settore del turismo a Vicenza;
- individuare le modalità con le quali garantire alla struttura operativa per il turismo di Vicenza (e dell'OGD) le *risorse economiche necessarie* per fornire i servizi per il turismo ai soggetti pubblici e privati del territorio.

1.2 La destinazione turistica Vicenza e il suo territorio

Questo documento va visto in stretto collegamento al Piano di gestione della destinazione che l'OGD "Terre Vicentine" è tenuta periodicamente ad approvare.

Con questo documento strategico il Comune di Vicenza fornisce le indicazioni che è tenuto a dare alla comunità locale, agli operatori economici del territorio, alle altre amministrazioni pubbliche del territorio e alla propria società in-house che si occupa di servizi per il turismo e in particolare:

- le finalità di interesse pubblico che intende perseguire con le attività che il Comune svolgerà direttamente e mediante la sua società in-house;
- le risorse destinate al turismo e gli obiettivi che esso assegna alla propria società in-house e i servizi che essa è tenuta a svolgere.

Pertanto, questo documento e gli altri analoghi elaborati e predisposti dai altri Comuni dell'OGD, sono un contributo alla definizione del *Piano di gestione della destinazione* da parte dell'OGD "Terre Vicentine", tavolo di lavoro al quale partecipano i Comuni dell'OGD e gli altri attori locali che aderiscono all'OGD stessa.

Tab. 1 - Connessione tra Piano di gestione della destinazione e questo documento strategico

<i>Documenti strategici</i>	<i>Soggetto</i>	<i>Funzione</i>
Piano di Gestione della Destinazione (DMO)	OGD "Terre Vicentine"	Coordinare la gestione, promozione e sviluppo turistico della destinazione, integrando attori pubblici e privati. Ha il compito di valorizzare l'offerta turistica in modo strategico, sostenibile e coerente con l'identità territoriale.
Linee guida per lo sviluppo del turismo per la città di Vicenza	Comune di Vicenza	Definire i servizi offerti dalla propria società in-house e gli obiettivi strategici delle politiche per il turismo per la città

Con questo documento, il Comune di Vicenza intende, quindi, contribuire alle linee di indirizzo della neonata C.T.T. (Consulta Turismo del Territorio) e favorire la creazione di sinergie tra le tre OGD della provincia di Vicenza.

Le sinergie tra la C.T.T. e OGD del territorio consentiranno anche di verificare l'efficacia dei risultati e delle risorse destinate al progetto con il quale l'OGD "Terre Vicentine" e l'OGD "Pedemontana Veneta e Colli" hanno partecipato al bando regionale Smart tourism destination (DGR 1639 del 22 dicembre 2023). Ad oggi il progetto è gestito dalla OGD "Pedemontana Veneta e Colli" anche per il territorio della OGD "Terre Vicentine" e prevede una raccolta e analisi di dati sui flussi turistici e la loro stratificazione, tramite collaborazioni con le strutture ricettive partner di progetto. Il Comune di Vicenza è interessato a valutare i risultati di questo progetto ed è disponibile a mettere a disposizione di questo e altri progetti di sviluppo turistico del territorio le competenze tecniche e l'esperienza della società esito della trasformazione del *Consorzio Vicenza* è anche in ragione del fatto che essa ha quale fine statutario la progettazione e gestione di servizi turistici per il territorio vicentino.

2. Il turismo a Vicenza oggi

L'analisi dei flussi turistici della città consente di comprendere i trend generali e specifici per tipologia di struttura ricettiva e per luogo di origine dei visitatori. Sulla base di questi dati è più agevole identificare i principali target e coordinare una politica sul turismo che tenga conto del contesto.

2.1 Analisi di visitatori, arrivi e presenze turistiche

Per l'analisi dei visitatori, degli arrivi e delle presenze turistiche è stato effettuato un confronto tra i dati del 2019 e del 2024, escludendo i dati dal 2020 al 2022 che, a causa della pandemia di Covid-19 sono inadatti per essere posti in relazione a quelli degli anni di piena libera circolazione. Sono stati utilizzati i dati sulle presenze e gli arrivi turistici forniti dalla Regione del Veneto e dall'Ufficio Tributi del Comune di Vicenza e i dati sullo IAT forniti dal Consorzio Vicenza è.

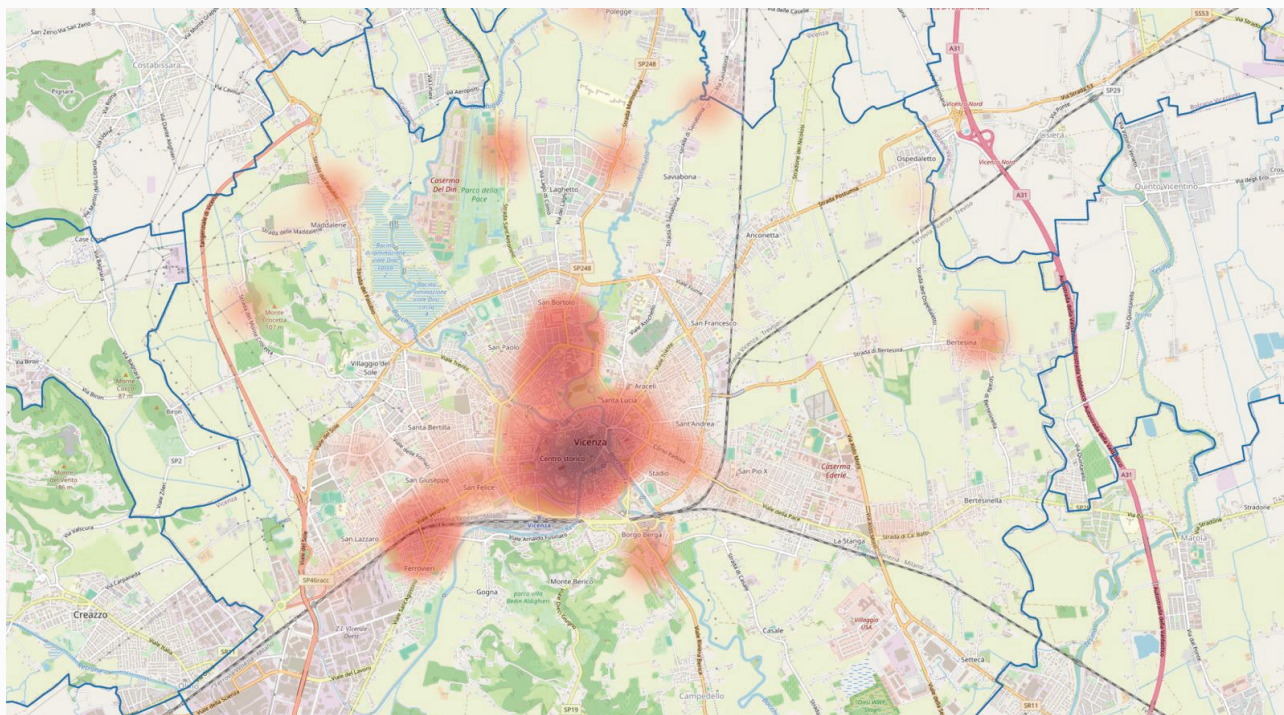
Tab. 2 - Presenze turistiche 2019-2024 nel Comune di Vicenza. Differenza in valore assoluto e in percentuale

Paese	Presenze 2019	Presenze 2024	Differenza 2019-2024	% Differenza
Italia	326.894	273.902	-52.992	-16,21%
U.S.A.	74.993	75.348	355	0,47%
Germania	24.413	28.451	4.038	16,54%
Francia	15.837	17.003	1.166	7,36%
Spagna	13.472	14.271	799	5,93%
Romania	9.824	11.610	1.786	18,18%
Altri Paesi Europa	6.875	8.730	1.855	26,98%
India	11.705	8.689	-3.016	-25,77%
Regno Unito	9.843	8.667	-1.176	-11,95%
Svizzera-Liechtenstein	8.278	7.947	-331	-4,00%
Cina	35.232	7.910	-27.322	-77,55%
Brasile	6.352	7.372	1.020	16,06%
Austria	6.199	7.177	978	15,78%
Polonia	5.166	6.577	1.411	27,31%
Paesi bassi	5.672	6.446	774	13,65%
Turchia	2.572	5.965	3.393	131,92%
Croazia	2.386	4.540	2.154	90,28%
Altri Paesi Asia	4.423	4.508	85	1,92%
Ungheria	4.040	4.309	269	6,66%
Belgio	4.049	4.195	146	3,61%
Altri America	3.500	3.985	485	13,86%
Ucraina	2.003	3.724	1.721	85,92%
Corea del Sud	1.609	3.651	2.042	126,91%
Israele	10.988	3.301	-7.687	-69,96%
Australia	2.857	3.246	389	13,62%
Canada	3.876	3.006	-870	-22,45%

Tab. 3 - Presenze di visitatori allo IAT e agli Infopoint di Vicenza. Differenza in valore assoluto e in percentuale

Paese	2019	2024	Differenza 2019-2024	% Differenza
Italia	58.995	159.046	100.051	169,59%
Germania e Austria	5.596	12.691	7.095	126,79%
Francia	6.122	9.044	2.922	47,73%
Russia e Est Europa	3.192	7.208	4.016	125,81%
Spagna	3.159	6.822	3.663	115,95%
U.S.A.	4.059	6.480	2.421	59,65%
Altro	2.942	5.255	2.313	78,62%
Paesi Bassi e Nord Europa	2.620	4.576	1.956	74,66%
Regno Unito	3.010	3.327	317	10,53%
Sud America	1.160	1.776	616	53,10%
Asia Orientale	1.288	1.695	407	31,60%
Totale	92.143	217.920	125.777	136,50%

Grafico 1 - Rappresentazione cartografica della distribuzione spaziale delle presenze turistiche nelle aree della città



In sintesi, Vicenza registra tra il 2019 e il 2024:

- una riduzione complessiva di arrivi e presenze controbalanciata da un aumento di visitatori

registrati dallo IAT, dovuta presumibilmente a una crescita del turismo culturale - ossia di persone che rimangono a Vicenza al massimo una sola giornata - e a una decrescita del turismo business, anche alla luce dell'evoluzione tecnologica

- una notevole riduzione di turisti dalla Repubblica Popolare Cinese e da Israele, verosimilmente frutto dell'interruzione di rapporti tra alcune strutture ricettive vicentine e alcune agenzie di questi due Paesi, oltre che per ragioni legate alla situazione di instabilità politica di Israele;
- un aumento delle presenze di turisti dai principali Paesi europei, con una crescita significativa per quel che riguarda i tre Paesi più rilevanti per presenze tanto nel 2019 quanto nel 2024: Germania (+ 16,54%), Francia (+ 7,36%) e Spagna (+5,93%);
- un notevole aumento di turisti nelle strutture complementari (extralberghiere) e una contemporanea riduzione di turisti nelle strutture alberghiere:
 - le strutture alberghiere registrano una diminuzione sia negli arrivi (-13.280 per gli italiani e -30.858 per gli stranieri) che nelle presenze;
 - le strutture complementari mostrano invece un aumento sia negli arrivi (+7.562 per gli italiani e +12.570 per gli stranieri) sia nelle presenze. Questo è uno dei fenomeni più significativi che si registrano negli ultimi anni nel turismo mondiale e si caratterizza anche per portare una quota di abitazioni fuori dal mercato dell'affitto a lungo termine, con una conseguente pressione socio-economica sugli strati più poveri della popolazione. A Vicenza, questo fenomeno ha ancora dimensioni ridotte.
- I fenomeni sopra descritti (scarso sviluppo delle strutture complementari nei quartieri, forza del turismo culturale, difficoltà nel turismo business) sono confermati anche dalla concentrazione delle presenze turistiche nell'area centrale, nei quartieri immediatamente occidentali (Ferrovieri, San Felice) - dove si trovano le principali attività direzionali e industriali e l'accesso più semplice alla città - e a Nord, vicino all'Ospedale San Bortolo.

3. La destinazione turistica Vicenza

Attualmente l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ritiene che una destinazione turistica si caratterizzi per la presenza di cinque componenti essenziali:

- spazio fisico o geografico: la destinazione è un luogo delimitabile, anche se i suoi confini possono essere amministrativi, funzionali o percettivi, nel quale *un visitatore può soggiornare almeno una notte*;
- presenza di risorse e prodotti turistici: deve offrire attrattori che possono essere di vario tipo (naturali, culturali o artificiali...) e servizi di supporto (ricettività, ristorazione, trasporti, informazione...);
- esperienza integrata del visitatore: è un contesto esperienziale composto da *un insieme integrato di prodotti, servizi, attività ed esperienze offerte in un determinato luogo*;
- gestione unitaria o coordinata: può essere oggetto di pianificazione, gestione e marketing coordinati, spesso attraverso organismi di gestione della destinazione (DMO – Destination Management Organization);
- percezione e immagine: l'identità della destinazione non è solo fisica ma anche immateriale, simbolica e percettiva: da un lato la sua immagine e la sua identità possono influenzarne la competitività sul mercato e dall'altro la destinazione è quella che viene percepita dal mercato turistico.

Sulla base di questa definizione, Vicenza può a pieno titolo essere considerata una destinazione turistica, in quanto possiede tutti gli elementi fondamentali sopra citati. La città, patrimonio Unesco dal 1994 per le opere di Andrea Palladio, attrae visitatori interessati all'arte, all'architettura e alla storia, ma anche a eventi culturali, fiere internazionali e proposte enogastronomiche e commerciali di qualità. Inoltre, la città è punto di accesso e snodo in quanto facilmente raggiungibile (autostrada A4, ferrovia, vicinanza agli aeroporti di Verona, Venezia e Treviso).

Vicenza combina una forte identità culturale con un'ampia offerta di attrazioni, rendendola una meta turistica urbana di notevole interesse, ma ha anche elevati margini di miglioramento, in particolare nell'offerta dei servizi e nella comunicazione turistica.

3.1 Vicenza parte dell'OGD "Terre vicentine"

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) "Terre Vicentine" è un tavolo di coordinamento che raccoglie soggetti pubblici e privati della provincia di Vicenza che collaborano per promuovere il turismo in modo integrato e strategico, in applicazione da quanto previsto dalla vigente legge sul turismo della Regione del Veneto.

Il *Destination Management Plan* dell'OGD "Terre Vicentine" pubblicato nel 2016 aveva indicato degli obiettivi da raggiungere nel 2020, tra i quali: accrescere la percezione del territorio come destinazione turistica unitaria; prolungare la durata media del soggiorno dei turisti; aumentare la spesa media del visitatore; accrescere la positività e l'attitudine dei locali nei confronti dei turisti (*visitor friendly*). Anche a causa della pandemia di Covid-19 e di vincoli regionali non stringenti relativi agli obiettivi (definizione, aggiornamento e valutazione del loro raggiungimento) non ci sono state occasioni per aggiornare obiettivi e strategie di destinazione.

L'auspicio è, quindi, che quando si sarà perfezionata la trasformazione del *Consorzio Vicenza* è in società consortile per il turismo, sia possibile:

- per il Comune di Vicenza, per la società consortile per il turismo e per gli altri Comuni dell'OGD "Terre Vicentine" contribuire - a partire da un aggiornamento delle strategie d'area - alla definizione di un piano operativo e concreto per l'incoming turistico della destinazione;
- mettere a disposizione del territorio - in primo luogo dei Comuni soci e partner - la "nuova" società consortile quale strumento operativo e flessibile, mediante il quale fornire assistenza e servizi tecnici in materia di turismo sul territorio vicentino.

Per intraprendere questo percorso di destinazione sarà necessario che tutti gli attori del territorio, pubblici e privati, assumano impegni e responsabilità in relazione alle competenze che la vigente normativa assegna loro. Tra questi, il Comune di Vicenza intende esercitare un ruolo centrale, anche in ragione del fatto che la città di Vicenza è il centro propulsore della destinazione per l'eredità palladiana e per il suo ruolo storico come città d'arte e cultura, sede di eventi, mostre e di un tessuto urbano compatto, elegante e vivibile.

3.2 Vicenza e le ville del Palladio

Vicenza dispone delle caratteristiche che consentono di definirla una "destinazione turistica" secondo i parametri attuali. Vicenza è anche il polo centrale di un sito seriale riconosciuto dall'Unesco patrimonio mondiale dell'umanità: "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto". Questo sito seriale potrebbe a sua volta essere una vera e propria destinazione turistica, composita, plurilocalizzata e diffusa sul territorio veneto, che avendo al centro Vicenza potrebbe funzionare quale ulteriore elemento di attrazione per la città. Da indagini effettuate sul web emerge che la combinazione "Vicenza + ville palladiane" genera risultati significativi nelle ricerche online, specie sul mercato anglofono e alcune valutazioni portano a sostenere che le ville di Palladio, quelle palladiane e il territorio che le ospita, siano in grado di essere fattori di attrattività per un pubblico internazionale interessato alla cultura, all'architettura e al patrimonio artistico. Il riconoscimento Unesco può contribuire a consolidare questo posizionamento.

Il potenziale del sito seriale Unesco è assai limitato da alcune evidenti criticità.

La natura dispersa e, per molti visitatori, poco riconoscibile come insieme coerente, rende più complesso il posizionamento della destinazione seriale sul mercato turistico internazionale, in particolare per quei segmenti di domanda meno informati e più sensibili alla chiarezza dell'offerta. Con il risultato di una comunicazione frammentata e non sinergica, con numerosi operatori locali che agiscono in modo scollegato e spesso in concorrenza tra loro, utilizzando canali e strategie non integrate. Ciò determina una dispersione di risorse, una debole visibilità unitaria del sito seriale e un'esperienza di visita che non è in grado di suscitare interesse per il visitatore o turista che non sia uno specialista di Palladio o della storia dell'architettura.

Ma la principale delle criticità è l'attuale sostanziale impossibilità di acquistare un'esperienza turistica che comprenda la visita della gran parte dei siti che compongono il sito seriale Unesco "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto". Infatti, all'inizio del 2025, delle 24 ville di Palladio del sito Unesco, soltanto per una era possibile acquistare un biglietto on-line e ad oggi il numero delle ville è salito a tre, mentre per soltanto 4 dei 23 monumenti del Centro di Vicenza che fanno parte del sito Unesco è possibile acquistare un biglietto on line³.

Tab. 4 - "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto" - Possibilità di acquistare biglietti on line

Componente del sito seriale	numero di ville/monumenti che lo compongono	numero di ville/monumenti per i quali è possibile acquistare dei biglietti d'ingresso on line	numero di ville/monumenti per i quali è possibile acquistare dei biglietti d'ingresso on line
		a gennaio 2025	a maggio 2025
Le 24 Ville del Palladio nel Veneto (esterne al Centro di Vicenza)	24	1	3
Le 23 opere del Palladio nel Centro di Vicenza	23	4	4
<i>totale</i>	<i>47</i>	<i>5</i>	<i>7</i>

Occorre, quindi, evitare di proseguire in questa narrazione retorica che considera le ville e le opere di Palladio riconosciute dall'Unesco quali beni culturali, poiché nel 2025 esse non sono ancora reali attrattori di significativi flussi turistici, così come per queste stesse ragioni ad oggi il sito seriale Unesco non si può ancora definire una destinazione turistica.

³ In altre destinazioni turistiche si osserva una carenza nell'offerta digitale proprio nel momento cruciale delle ricerca di informazioni pratiche per pianificare la visita, la cosiddetta fase di "basso funnel". Nel caso del nostro sito Unesco ci troviamo in una fase ancora più arretrata, che è quella definita dei "siti internet vetrina", caratterizzata dalla disponibilità di una pluralità di siti internet che contengono elenchi di attrazioni, informazioni storiche e culturali, gallerie fotografiche ma che sono sprovvisti delle funzionalità essenziali che permetterebbero a potenziali visitatori e turisti di pianificare concretamente il proprio viaggio o la propria visita e di effettuare prenotazioni per i servizi di loro interesse. In sintesi, questo tipo di servizi web sono inefficaci poiché non consentono di trasformare l'interesse per una destinazione in un viaggio o una visita effettiva.

Dall'esame delle criticità derivano alcuni fondamentali obiettivi strategici che dovranno orientare un processo per fasi.

Fase 1: L'obiettivo principale è che il turista o il tour operator interessato a inserire una singola villa o una singola opera del Palladio - rispettivamente nel proprio viaggio o nella propria proposta/offerta turistica, possa acquistare online uno o più biglietti per la visita con largo anticipo, in modo semplice e intuitivo. È questo l'obiettivo che sta alla base del progetto *"Una piattaforma digitale unitaria per l'offerta turistica integrata del sito Unesco "La città di Vicenza e le ville del Palladio in Veneto"* con il quale il Comune di Vicenza ha partecipato al bando del Ministero del Turismo per i siti Unesco: la trasformazione di un numero il più possibile elevato di beni culturali che compongono il sito seriale, in luoghi che siano prenotabili online da parte di un numero potenzialmente molto elevato di visitatori, operando così una svolta reale, decisiva, concreta e operativa.

Porsi questo obiettivo ha una serie di effetti positivi a breve termine per il sistema turistico del territorio:

- la "bigliettazione" online di ciascun singolo sito (villa, opera) richiede una riorganizzazione della gestione del sito fisico in termini di fissazione di giornate e orari di apertura, e ciò è un'occasione di sviluppo del sito verso un modello efficiente e produttivo di gestione;
- il *Consorzio Vicenza* è (e la società che gli succederà) si candida a mettere a disposizione una piattaforma digitale di bigliettazione che potrà essere usata *autonomamente* da ciascun sito, con il vantaggio di ottenere economie di scala di carattere economico (in ragione dell'utilizzo da parte di più operatori della stessa piattaforma tecnologica digitale), tecnico (per la possibilità di centralizzare nel Consorzio le funzioni di supporto e assistenza tecnica), contenutistico e di aggiornamento (dato dalla possibilità di utilizzare le competenze del Consorzio per la creazione e l'aggiornamento di contenuti). Ma il progetto prevede anche che il Consorzio operi come backoffice del sito seriale Unesco, fornendo assistenza (via telefono ed e-mail) a visitatori e turisti e a tour operator che intendano acquistare i biglietti per l'ingresso nei siti o inserire una o più visite ai siti all'interno della loro offerta turistica;
- saranno invitati a utilizzare in autonomia la piattaforma digitale di bigliettazione anche *altri siti di interesse turistico* situati sul territorio della provincia di Vicenza o nelle aree prossime alle ville del Palladio che si trovano in altre province. Potrà trattarsi di ville venete palladiane, ville venete connesse a vario titolo alle ville del Palladio, beni culturali e altri elementi di interesse turistico che definiscono il territorio delle Ville e delle opere del Palladio.

Tenuto conto che ad oggi la destinazione *del sito Unesco "La città di Vicenza e le ville del Palladio in Veneto"* è una destinazione turistica solo potenziale, il raggiungimento dell'obiettivo "di base" sopra

riportato rappresenta un'innovazione sostanziale nell'offerta turistica del sito seriale, che dovrà essere accompagnata da un significativo aumento del numero degli ingressi nei siti che compongono il sito seriale.

FASE 2: la fase successiva dovrà quindi, porsi ulteriori obiettivi, quali:

- permettere al turista di acquistare online sul portale del Consorzio, in un'unica soluzione, l'accesso a uno o più dei luoghi del sito seriale, selezionando le modalità di visita e potendo aggiungere alla visita anche altre esperienze che vanno oltre la nicchia dell'architettura e dell'arte: cluster tematici quali outdoor, enogastronomia, cultura popolare, didattica, eventi fieristici, attività per famiglie, cerimonie, corporate, spettacolo...
- sviluppare un marketplace unificato, una piattaforma digitale che consenta la bigliettazione centralizzata dei servizi e delle attività disponibili nei vari luoghi del sito Unesco. Per questo i partner che offriranno i loro servizi sulla piattaforma unitaria potranno condividere dei micro-budget per garantire la sostenibilità nel tempo del sistema, sia in termini di manutenzione tecnica sia di promozione continuativa delle venue e dell'intera destinazione.

3.3 Vicenza e il turismo business

Il turismo d'affari o turismo business è una forma di turismo che ha un profondo radicamento a Vicenza e nel suo territorio. Con la sua vocazione industriale, con le sue decine di migliaia di imprese, con il suo quartiere fieristico oggi in espansione e riqualificazione, con il suo posizionamento tra le principali province italiane per valore di export pro capite, Vicenza ha le caratteristiche per incrementare in modo significativo questo settore, che genera sul territorio investimenti in infrastrutture, occupazione e sviluppo di relazioni nazionali e internazionali proficue.

Il turismo business si articola in due categorie, entrambe di primaria importanza per il volume delle presenze turistiche a Vicenza: il MICE (*Meetings, Incentive, Congress and Exhibitions*) e il *business travel*.

3.3.1 Il turismo MICE

Il settore dei *Meeting* esprime esigenze estremamente diversificate cui Vicenza è in grado di rispondere efficacemente alla disponibilità di una gamma ampia e numerosa di spazi pubblici e privati, sia classici, sia inusuali, sempre più ricercati dagli organizzatori, poiché le *unusual venues* o spazi esclusivi sono sempre più richieste per la loro capacità di rispondere a esigenze collegate alle dinamiche aziendali contemporanee e rendere originale l'esperienza sul territorio.

Su questo tema l'area *convention bureau* della società consortile per il turismo:

- si occuperà dell'analisi e della sistematizzazione dell'offerta, a partire dalla mappatura aggiornata della dotazione di spazi disponibili sul territorio (sale e contenitori in genere, impianti sportivi, aree pubbliche per incontri e raduni...) e dei servizi connessi o collegati a tali spazi, nella forma di un data base evoluto;
- svolgerà il ruolo di facilitatore tra domanda e offerta dei servizi MICE, operando sulle due principali variabili: il numero di partecipanti e la capacità di spesa degli organizzatori, a seconda della tipologia di evento.

Sui servizi di convention bureau si veda anche il paragrafo [5.1.4 Potenziamento delle funzioni di Convention bureau](#).

Nel settore *congressuale* rientrano eventi di varia natura e carattere (scientifico, medico, accademico...) che attirano un pubblico nazionale e internazionale e che danno prestigio a un territorio con un ritorno economico che è stimato di circa 2-3 volte quello del turista *leisure*. Si tratta di un settore articolato, collegato alla presentazione di *candidature* (che si intercettano attraverso il lavoro di *lead generation* che segue iter precisi). La competizione sui grandi eventi si vince attraverso *la creazione, la strutturazione e l'organizzazione di un sistema locale di accoglienza* che sia in grado di dare risposte concrete e complete sul piano organizzativo ed economico, ma richiede anche la condivisione di parametri di qualità e di selezione e la strutturazione di un modello organizzativo partecipato che crei le premesse per la continuità e garantisca un costante collegamento fra i soggetti pubblici e le imprese. L'accessibilità, la mobilità pubblica, la ricettività, la sostenibilità sono i principali criteri di selezione oltre l'idoneità della sede congressuale. Tutte queste tematiche dovranno essere affrontate in modo coordinato ed efficace dalla società consortile per il turismo nella sua funzione di *convention bureau*.

D'altra parte, il valore per Vicenza di questa forma di turismo è stato riconosciuto già nel 2019, quando fu siglato il *Protocollo sullo sviluppo dell'attività congressuale* tra Comune di Vicenza e IEG – Italian Exhibition Group, integrato nel 2022.

Nelle destinazioni italiane e straniere che lavorano con maggior efficacia sul segmento MICE, le attività previste nel protocollo vengono fatte rientrare tra quelle definite di *convention bureau*, che per loro natura richiedono una stretta e positiva integrazione tra soggetti pubblici e privati che a vario titolo operano nei servizi di attrattività e di qualità dell'ospitalità legata alla clientela business.

La previsione è che la nuova società in-house abbia un ruolo centrale di sviluppo e di gestione delle attività di *convention bureau* in continuità con la previsione del protocollo integrato nel 2022 che ha individuato nel Consorzio *Vicenza* è il riferimento sul territorio vicentino per questo tipo di attività. Quindi, non appena il Consorzio sarà stato trasformato in società consortile, sarà opportuno predisporre gli strumenti che favoriscano la piena attuazione di questo protocollo mediante una

partnership formale e solida tra società consortile e IEG che consenta di definire e utilizzare procedure chiare, accordi strutturati con attori privati e pubblici e un lavoro di sistema a livello territoriale.

L'obiettivo di questa partnership per la gestione del convention bureau è la creazione di un *modello congressuale* per il Vicentino che possa essere replicato e adattato "su misura" per tutte le esigenze del mercato nazionale e internazionale MICE, utilizzando tutti i tipi di sedi e strutture ricettive disponibili sul territorio e attivando i servizi (di mobilità, di assistenza alla visita...) e le esperienze con elevati standard qualitativi forniti sul territorio. Costruire e far funzionare efficacemente un modello di questo tipo sarà un segnale chiaro dato agli operatori economici del territorio: la messa a sistema di servizi per il turismo business apre nuove opportunità in termini di stagionalizzazione e di ampliamento delle occasioni di attrattività del nostro territorio.

Parallelamente sarà necessario incrementare le sinergie col mondo universitario, imprenditoriale e scientifico che rappresentano il capitale intellettuale di supporto alle azioni per il posizionamento del Vicentino sul mercato MICE. La strutturazione di un club degli ambasciatori - una rete di persone provenienti dal mondo tecnico-scientifico, dell'impresa o associativo che all'interno degli ambienti e dei soggetti di appartenenza promuovano Vicenza come destinazione di eventi - sarà un ulteriore elemento di un progetto che punta a collegare il marketing di destinazione al tessuto imprenditoriale, culturale e sociale del territorio.

Sotto la voce *Exhibitions* della sigla MICE rientrano tutte le manifestazioni programmate all'interno del quartiere fieristico che è oggetto di una straordinaria operazione di espansione e riqualificazione, con la costruzione di un nuovo padiglione di circa 22.000 mq su due livelli. Il calendario del quartiere fieristico è costituito dalle fiere organizzate da IEG e da tutti gli altri eventi ospitati: fiere con organizzatori terzi, eventi aziendali e congressuali. Nuovi format fieristici molto verticali implicano continuità e capacità di programmazione per la tutta la filiera degli operatori privati. Il collegamento tra l'attività "in fiera" e l'esperienza sulla destinazione - attraverso iniziative specifiche o fuori salone - rientra tra le attività di *convention bureau* che la società in-house svolgerà in partnership con IEG.

3.3.2 Il business travel

Il *business travel* è una tipologia di turismo di assoluta importanza in una provincia in cui il viaggio d'affari incide in maniera così significativa sulle presenze turistiche. Grazie alle sue caratteristiche e ai suoi fattori di attrattività, il territorio vicentino può incentivare i turisti d'affari a prolungare la loro permanenza, creando quella situazione definita 'bleisure' che consiste nell'integrare nel viaggio di lavoro attività tipiche del turismo leisure (visite culturali, esperienze enogastronomiche, shopping...)

Il turismo d'affari implica per definizione un'organizzazione e una pianificazione gestite da professionisti. I servizi relativi all'organizzazione, prenotazione e coordinamento di voli, trasporti locali, alloggi, sale riunioni, itinerari dettagliati... devono essere pianificati con precisione per garantire a questo tipo di turisti la massima efficienza. In una destinazione come Vicenza – con la sua capacità ricettiva e le sue strutture alberghiere prettamente business – lavorare con programmazione significa migliorare la capacità di accoglienza e ospitalità e ampliare le opportunità di ritorno economico.

4. Costruire la destinazione turistica mediante la creazione di prodotti turistici

Così come avviene in altre località italiane, anche a Vicenza è necessario superare il convincimento secondo cui ogni luogo o servizio che dispone di una potenziale capacità di attrazione è un “prodotto turistico” e analogamente, che la città con la sua pluralità di elementi di attrazione si configuri quale “destinazione turistica”. Come abbiamo visto, ad esempio, al paragrafo [3.2 Vicenza e le ville del Palladio](#), questa impostazione di tipo retorico tende intrinsecamente a semplificare la complessità della realtà turistica, trascurando le difficoltà concrete che i visitatori incontrano e si concentra, invece, sugli aspetti positivi e sulle attrattive del luogo, minimizzando o omettendo le criticità ad esso associate.

Infatti, molti dei luoghi, beni o servizi di attrattività turistica non dispongono di parte o di tutte le caratteristiche che consentono di definirli prodotti turistici⁴ (ad esempio, presentano criticità in termini di accessibilità fisica o digitale, assenza di servizi connessi che consentano al turista di vivere un’esperienza legata al luogo, mancanza di una narrazione connessa all’attrattiva o al luogo, non possibilità di acquistabilità da remoto e di prenotabilità con largo anticipo da parte dei turisti o degli operatori professionali...).

La società consortile dovrà, quindi, lavorare sulla costruzione dei “prodotti turistici” del territorio in modo concreto e operativo, fornendo ai soggetti pubblici e privati le indicazioni necessarie per trasformare le potenziali attrattive in prodotti turistici.

Focalizzarsi sui prodotti turistici sarà utile per rimettere al centro dell’azione pubblica e privata i “servizi per il turismo” da attivare e per i quali garantire nel tempo un’elevata qualità, che richiedono la volontà di attivare investimenti pubblici ma anche azioni di governance a livello territoriale che spingano anche gli operatori privati a investire a loro volta in tale direzione in una logica di sistema.

4.1 Costruire e gestire il sistema locale di offerta turistica

4.1.1 Una governance partecipata e integrata

La progettazione e il corretto funzionamento di una governance turistica - intesa come governo + organizzazione del sistema turistico locale, comprensiva delle regole, degli strumenti e dei processi

⁴ A titolo di esempio riportiamo alcuni prodotti turistici semplici (composti da un solo servizio) o complessi (composti da una pluralità di servizi): ingresso alla singola villa o museo; ingresso alla singola villa o museo con visita guidata alla singola villa o museo; percorso per e-bike con noleggio di e-bike per effettuare il percorso scelto; acquisto di un’esperienza gastronomica lungo un percorso bike o un cammino.

condivisi tra attori pubblici e privati – è fondamentale per orientare lo sviluppo del turismo di un territorio in chiave sostenibile e strategica. Senza la quale il turismo può generare impatti negativi sull'ambiente e sul tessuto sociale locale (conflitti tra residenti e turisti nelle pratiche d'uso del territorio, competizione tra funzioni residenziali e funzioni di ospitalità per gli immobili con aumento dei valori della locazione e della vendita di immobili, spopolamento...).

Al contrario, una buona governance basata sulla pianificazione strategica e la gestione integrata, favorisce una valorizzazione delle risorse territoriali (culturali, patrimoniali, ambientali, infrastrutturali...) senza snaturarle e una distribuzione equa dei benefici economici che ne derivano. In Italia questa esigenza è stata riconosciuta anche a livello nazionale: nel Piano Strategico del Turismo 2017-2022 si è posto l'obiettivo di *"accrescere la qualità della governance, la cooperazione interistituzionale e il partenariato pubblico-privato"* nelle destinazioni turistiche, per rendere l'offerta più duratura, innovativa e diversificata.

Per Vicenza, città di media dimensione con una vocazione turistica ancora parzialmente inespressa, è fondamentale una piena integrazione tra indirizzi strategici forniti dal Comune di Vicenza e dagli altri soci della società in-house per il turismo e l'operatività della società stessa, oltre a un costante coinvolgimento dei soggetti privati a vario titolo coinvolti nelle politiche del turismo (imprese ricettive alberghiere, operatori della ricettività extralberghiera, gestori delle attrattività del territorio, fornitori di servizi turistici...).

4.1.2 Rapporto tra la società consortile per il turismo e la cultura e gli operatori privati del turismo

La gestione efficace della destinazione turistica Vicenza richiede una stretta collaborazione tra gli operatori privati, fornitori di servizi e prodotti turistici sul territorio, e la società consortile pubblica per il turismo e la cultura partecipata dal Comune di Vicenza, che direttamente e indirettamente esercita competenze organizzative e gestionali su asset fondamentali per l'offerta turistica territoriale della destinazione.

Il Comune assegna alla società in-house per il turismo e la cultura anche il compito e l'obiettivo strategico di rafforzare e incentivare il coinvolgimento degli operatori privati. La loro partecipazione è fondamentale per la commercializzazione dei servizi turistici che è una loro competenza esclusiva e primaria.

La società pubblica per il turismo e la cultura non ha quale compito principale la vendita diretta di servizi ed esperienze. La sua funzione è di armonizzare le offerte territoriali e facilitare le relazioni anche commerciali tra i singoli operatori privati e tra gli operatori privati e le attrazioni e i servizi di rilevanza turistica gestiti dal Comune. Va tenuto conto che la società deve operare garantendo una

parità di trattamento delle offerte turistiche ed esperienziali private del territorio, pur potendo presentare l'offerta territoriale a tour operator, turisti e visitatori, allineandola ai vari tipi di richiesta della domanda.

A seguito della trasformazione del consorzio in società consortile per il turismo e la cultura, saranno definite le modalità per l'applicazione della previsione dello statuto di costituzione di tavoli di coordinamento tecnico quali strumenti di consultazione e cooperazione con gli operatori privati dei settori del turismo e della cultura, che vanno nella direzione sopra indicata. Ma la società avrà in primo luogo il compito di presentare agli operatori privati il rinnovato progetto di gestione della destinazione, sulla base del quale raccogliere consenso, fiducia, e condivisione sulle azioni e sugli investimenti di competenza degli operatori privati stessi, necessari al raggiungimento degli obiettivi di territorio che Vicenza e il suo territorio si sono posti e che intendono raggiungere grazie alla fondamentale collaborazione tra pubblico e privato.

4.1.3 Integrazione delle trasformazioni urbane con la strategia turistica

Chi si occupa di programmazione dell'offerta turistica del territorio, come della creazione di itinerari di visita ed esperienze e dell'organizzazione e della fornitura di informazioni turistiche di elevata qualità, è necessario che abbia una relazione, stretta, continua e coerente con le autorità pubbliche che si occupano di programmare e realizzare operazioni di trasformazione urbana.

Per questa ragione è necessario che sia stabilito un coordinamento tra il Comune di Vicenza e la sua società in-house per il turismo e la cultura in modo che le trasformazioni urbane - interventi di rigenerazione urbanistica e di lavori pubblici, occupazioni e interventi anche temporanei sullo spazio pubblico, organizzazione di grandi eventi, programmazione di attività ed eventi culturali di interesse turistico... - siano coerenti con la visione strategica turistica della città.

Sono, *ad esempio*, individuati come fondamentali le scelte che a breve termine porteranno le seguenti trasformazioni nell'ambito urbano:

- la trasformazione dell'area di Piazza Matteotti;
- i collegamenti infrastrutturale tra il centro di Vicenza e le ville del sito seriale Unesco dell'area urbana;
- i collegamenti infrastrutturale tra il centro di Vicenza e l'area monumentale di Monte Berico;
- la possibile trasformazione e rifunzionalizzazione di alcuni punti del centro storico attualmente non utilizzati o sottoutilizzati.

A tal fine, è previsto lo svolgimento di una riunione annuale di condivisione strategica tra Comune e società consortile sui temi, programmi, progetti urbanistici e di lavoro pubblici con impatto

diretto o indiretto sul turismo (es. gestione e interventi sugli spazi pubblici, accessibilità, arredo urbano, percorsi di connessione...). A fine di garantire tra l'amministrazione comunale e la società un flusso stabile e tempestivo di informazioni su questi temi, potrà essere opportuno sottoscrivere un accordo operativo di sincronizzazione informative.

4.1.4 Coinvolgimento nella programmazione delle mostre in Basilica Palladiana

La società in-house per il turismo e la cultura sarà strutturalmente coinvolta nella programmazione delle mostre allestite in Basilica Palladiana, in stretta sinergia con il Comune e i soggetti culturali promotori. Il suo compito sarà quello di garantire che le esposizioni, specialmente quelle di rilevanza nazionale o internazionale, siano integrate nella strategia turistica cittadina, contribuendo a valorizzare il ruolo della Basilica come attrattore cardine del sistema culturale vicentino. Ciò richiede una pianificazione congiunta delle azioni di promozione integrata e l'attivazione di circuiti esperienziali collegati, in modo che le mostre siano inserite dai tour operator nei pacchetti e itinerari turistici della destinazione, e che la società consortile per il turismo e la cultura gestisca la bigliettazione non soltanto delle mostre ma anche dei servizi ad esse correlati.

Sarà anche essenziale definire un coordinamento stabile per la programmazione delle attività in Basilica palladiana. Questo coordinamento dovrà considerare sia l'eventuale uso della Basilica quale sede per eventi speciali da inserire nelle attività di *Convention bureau*, sia per giungere alla possibilità che l'accesso e la visita a questo capolavoro di Palladio possano essere acquistati on line e con largo anticipo rispetto alla visita da quanti (tour operator, turisti...) . Ad oggi questo servizio non è disponibile. .

4.1.5 Coordinamento con il sistema museale cittadino

Un ruolo fondamentale sarà affidato alla società in-house anche nel coordinamento tra programmazione museale e strategia turistica. Per farlo, si prevede una riunione annuale con il Comune (Dirigente ai Musei, Assessore alla Cultura e al Turismo) per condividere le scelte più rilevanti in termini di mostre permanenti e temporanee, sistema di prezzi, orari di apertura, servizi di accoglienza e iniziative educative.

Questo coordinamento dovrà essere supportato da un accordo di sincronizzazione strutturale che consenta alla società in house di ricevere, elaborare e utilizzare in tempo utile tutte le informazioni necessarie per integrare le attività museali nella promozione turistica e nella gestione unitaria dell'esperienza di visita a Vicenza.

All'interno di questa attività di coordinamento dovrà essere anche affrontata la razionalizzazione e l'efficientamento dell'utilizzo del Teatro Olimpico per il quale è al momento possibile programmare e

acquistare on line per tempo il biglietto per la visita da parte di tour operator, visitatori e turisti. L'obiettivo è presentare e promuovere il Teatro Olimpico a livello nazionale e internazionale garantendo le condizioni di accesso e di visita richieste per un capolavoro dall'elevato valore culturale e turistico⁵.

4.1.6 Raccolta, analisi e condivisione sistematica dei dati turistici

A supporto dell'operatività della società consortile e al fine di migliorare la comprensione del fenomeno turistico che interessa il Vicentino, sarà utile disporre con continuità dei dati statistici sul turismo che già vengono raccolti, integrandoli eventualmente con indagini dirette da effettuare ad hoc. Per un territorio come quello vicentino, che ha l'obiettivo di accrescere l'attrattività turistica, la raccolta e l'analisi di dati statistici e informativi *deve avere innanzitutto lo scopo di contribuire al miglioramento dell'offerta di prodotti territoriali e dell'offerta turistica della destinazione*. Quindi, va evitata la focalizzazione sui dati relativi alla domanda che ha interessato il territorio nei mesi e negli anni precedenti e va, invece, privilegiato il lavoro di analisi dei dati statistici e informativi che forniscono indicazioni sulla capacità del territorio di organizzare l'offerta di prodotti e servizi - pubblici e privati - rivolti ai vari tipi di turisti e visitatori.

Il Comune di Vicenza dispone di dati quantitativi riferiti ai turisti che saranno messi a disposizione regolarmente e periodicamente della società consortile per il turismo e la cultura. A supporto delle analisi sui dati quantitativi di base sul turismo a Vicenza, la società consortile e il Comune potranno programmare lo svolgimento di indagini campionarie finalizzate ad acquisire informazioni prevalentemente di carattere qualitativo.

Il Comune di Vicenza e la società in-house programmeranno la definizione congiunta della raccolta dei dati (gran parte di quelli relativi alla domanda che ha interessato il nostro territorio sono forniti dalla Regione del Veneto o sono nella disponibilità del Comune, come ad esempio quelli sulla riscossione dell'imposta di soggiorno) e delle indagini ritenute essenziali ai fini dell'analisi periodica e sistematica dei flussi turistici e dei comportamenti di visita, ma in particolare della quantità e qualità dei prodotti e dei servizi dell'offerta turistica del territorio.

I dati raccolti e coordinati saranno filtrati ed elaborati in forma aggregata nel rispetto della vigente normativa sulla privacy e della riservatezza delle informazioni associabili a singoli operatori economici del settore e:

- costituiranno uno strumento conoscitivo per orientare le attività della società consortile e le

⁵ La programmazione del Teatro Olimpico e il coordinamento con la sua valorizzazione turistica dovrebbe comportare che non possano essere fissati utilizzi durante l'orario di apertura per le visite, salvo che per utilizzi programmati con un largo anticipo (di almeno un anno) in modo che sia possibile non porre in vendita i biglietti nelle date in cui il Teatro Olimpico è previsto che sia occupato in orario di apertura.

strategie del turismo a Vicenza;

- saranno periodicamente sintetizzati e condivisi con gli operatori del turismo del territorio, mediante report o momenti di presentazione dedicati in modo che possano essere un supporto alle decisioni rispetto a target di servizio e di turisti e possano contribuire ad accrescere l'efficacia complessiva delle strategie di promozione e di accoglienza del nostro territorio.

Sul tema della raccolta e gestione dei dati statistici per le politiche del turismo sarà istituito un confronto semestrale tra Comune e società partecipata.

4.2 Comunicare il territorio e i suoi prodotti turistici

4.2.1 Rafforzare l'identità e il posizionamento della destinazione

L'identità territoriale è:

- un fattore decisivo e pilastro centrale nella definizione del posizionamento strategico di un territorio, poiché influisce direttamente sulla sua capacità di essere riconosciuto, compreso e scelto da cittadini, visitatori, turisti, operatori culturali ed economici.
- un insieme articolato e stratificato di elementi che rendono unico un luogo con la sua storia, le sue tradizioni, i valori condivisi, il patrimonio culturale, sia materiale, sia immateriale. Ma l'identità territoriale è soprattutto un processo dinamico di rappresentazione e di percezione, un dialogo continuo tra l'immagine che un territorio costruisce di sé e quella che viene percepita all'esterno.

Da una serie di valutazioni e analisi emerge che Vicenza è percepita dall'esterno in modo parziale e talvolta stereotipato, spesso circoscritta a riferimenti illustri come il nome di Palladio, le architetture del centro storico o l'immagine di una città elegante. Tuttavia, questa narrazione non restituisce appieno la complessità e la ricchezza di una realtà territoriale ben più articolata e con un potenziale unico e originale rispetto ad altre destinazioni venete e italiane. Vicenza, oltre a essere una città che custodisce un patrimonio culturale diffuso è, infatti, sede di un sistema produttivo ad alto valore aggiunto, espressione di un sapere manifatturiero orientato all'innovazione. A questa dimensione vanno aggiunti altri tratti identitari altrettanto distintivi e ancora poco valorizzati come l'identità enogastronomica, che esprime una cultura del cibo profondamente radicata, ricca di prodotti tipici e saperi locali; e l'identità legata all'escursionismo e alla fruizione lenta del paesaggio - basti pensare ai percorsi naturalistici che abbracciano i Colli Berici offrendo esperienze immersive e sostenibili. Questi elementi, se messi a sistema, rafforzano la percezione di Vicenza come destinazione variegata e

accessibile, capace di soddisfare interessi culturali, ambientali, outdoor e gastronomici.

Proprio a partire da queste potenzialità, ancora in gran parte non attivate, è necessario costruire una visione condivisa e una strategia integrata. Ciò che non viene comunicato, o che viene comunicato in modo frammentario, rischia di restare invisibile e ciò che è invisibile non può generare valore, né per la comunità residente né per chi guarda Vicenza dall'esterno.

In questo percorso, assume un ruolo fondamentale anche la dimensione visiva e grafica dell'identità territoriale. Una città che desidera essere riconoscibile e coerente nella propria narrazione deve sapersi rappresentare attraverso un linguaggio visivo solido, distintivo e coordinato dai segni grafici all'immagine coordinata, dalla segnaletica urbana fino alla comunicazione digitale e promozionale. Costruire un'identità visiva non significa solo "decorare", ma dotarsi di un sistema simbolico che renda immediatamente leggibile l'unicità di Vicenza, che accompagni il visitatore e coinvolga il cittadino, creando continuità e senso di appartenenza.

Fare questo lavoro significa soprattutto scegliere consapevolmente come vogliamo essere visti ma soprattutto significa dare alla città la possibilità di progettare e guidare la propria rappresentazione pubblica. Solo attraverso una narrazione coerente, partecipata e visivamente riconoscibile, Vicenza potrà affermare la propria identità nel panorama nazionale e internazionale.

Investire nella costruzione e valorizzazione dell'identità di un territorio significa, in definitiva, rafforzarne la coesione interna e aumentarne la visibilità esterna, creando le condizioni per uno sviluppo sostenibile, inclusivo e radicato, capace di generare valore per la comunità locale e attrattività per il mondo che la osserva.

5. Organizzare e fornire servizi per il turismo

L'attrattività turistica di una destinazione dipende prima di tutto dalla qualità e dall'efficacia dei servizi pubblici che accompagnano la fruizione del suo patrimonio culturale, ambientale o produttivo. In questo quadro, Vicenza intende rafforzare in modo strutturato e innovativo l'offerta di servizi turistici pubblici, affidandone la gestione a un soggetto unico e qualificato: la nuova società consortile in-house che deriverà dalla trasformazione del *Consorzio Vicenza* è.

Tale società erediterà un insieme consolidato di competenze e attività che negli anni hanno permesso di presidiare, in maniera capillare e professionale, le principali funzioni di informazione, accoglienza e promozione turistica della città. L'obiettivo non è soltanto quello di garantire continuità, ma anche di avviare un processo di modernizzazione e ampliamento dei servizi, rendendoli più accessibili, digitali, integrati e coerenti con le esigenze contemporanee di turisti, visitatori e operatori economici del settore.

Questo capitolo descrive nel dettaglio le macro-funzioni che costituiscono l'ossatura dei servizi turistici pubblici a Vicenza – dall'Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e alla comunicazione, fino ai servizi per professionisti e operatori – illustrandone obiettivi strategici, articolazioni operative e prospettive di sviluppo. Tali funzioni saranno affidate in via esclusiva alla società in-house, che agirà in stretta sinergia con l'Amministrazione comunale e in raccordo con i principali stakeholder del territorio, secondo logiche di efficienza, trasparenza ed efficacia nell'azione.

Questa riorganizzazione costituisce un passo decisivo per rafforzare la capacità della città di offrire esperienze di visita di alto livello, di posizionarsi in modo distintivo nel panorama delle destinazioni culturali italiane ed europee, e di generare ricadute economiche, sociali e reputazionali positive per la comunità vicentina.

5.1 Migliorare l'offerta di servizi pubblici per il turismo

Il *Consorzio Vicenza* è fornisce i più rilevanti servizi pubblici per il turismo sul territorio vicentino e tali servizi sono tra quelli che caratterizzeranno la società in-house, esito della trasformazione. Tali servizi sono riconducibili ad alcune macro-funzioni di servizio turistico che sono state elencate e sinteticamente descritte nella [Tab. 5](#) assieme ai servizi che compongono ciascuna macro-funzione di servizio.

5.1.1 I servizi di IAT e infopoint e gli altri servizi per il turismo

Il servizio turistico più riconoscibile ed evidente, quello di Informazione e Accoglienza Turistica

(IAT) di destinazione, è fornito dal *Consorzio Vicenza* è da oltre 30 anni. Attualmente questo servizio ha due sportelli fisici: in Piazza Matteotti 12, aperto tutti i giorni con orario stagionale, e l'Infopoint nell'ex Borsa merci al piano terra della Basilica Palladiana in Piazza dei Signori, aperto dal martedì alla domenica. Entrambi forniscono informazioni turistiche e biglietteria per i Musei Civici.

La normativa della Regione del Veneto⁶ affida allo IAT *servizi indirizzati al turista*, che possiamo definire *macro-funzione di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT)*.

Strettamente connessa alla macro-funzione IAT, è quella che possiamo definire *Informazione professionale sulla Destinazione (IPD)* che consiste nel fornire supporto e informazione agli operatori locali del turismo e agli operatori professionali prevalentemente esterni al nostro territorio interessati alla destinazione Vicenza.

Un'altra macro-funzione è quella di *Comunicazione (COM)* che riguarda attività che hanno quali destinatari principali i media, le agenzie di comunicazione e i comunicatori professionali in genere (T.O., agenzie viaggi, clienti B2B) e che differisce dalle attività di informazione sopra indicate, che hanno come destinatari/utenti i turisti e i visitatori (cliente finale B2C).

Quindi, nella tabella seguente, per ciascuna macro-funzione dello IAT - attualmente di competenza del Consorzio e che viene trasmessa alla società consortile - è indicato l'obiettivo strategico e i servizi che sono relativi e riconducibili a ciascuna macro-funzione.

I singoli servizi che compongono ciascuna macro-funzione di servizio svolta dalla società e che sono qui di seguito elencati in sintesi, saranno più precisamente definiti negli strumenti operativi che daranno attuazione a questo documento strategico.

Tab. 5 - Macro-funzioni di servizi per il turismo a Vicenza, servizi che le compongono e loro principali caratteristiche

Macro funzione	obiettivo strategico della macro-funzione	servizi relativi alle macro-funzioni	principali caratteristiche del servizio
IAT [Informazione e Accoglienza Turistica]	Consolidamento e sviluppo dei servizi di Informazione e Accoglienza turistica e costante adattamento ai fabbisogni di supporto informativo dei turisti e visitatori per migliorare la qualità dei servizi turistici e la reputazione della destinazione.	Informazione turistica front-office ⁷ (sportello fisico) per turisti e visitatori	Informazioni dettagliate e aggiornate in più lingue su attrattive, eventi, strutture ricettive, trasporti, itinerari... a turisti e visitatori potenziali prima e durante la visita o soggiorno a Vicenza
		Informazione e accoglienza turistica back office ⁸ (digitale/e-mail e telefonico) per turisti e visitatori	Informazioni e assistenza in più lingue a turisti e visitatori potenziali, gestendo richieste pervenute tramite canali digitali (e-mail, siti web, social media) e telefono, prima e durante la loro visita o soggiorno a Vicenza, con trasmissione/divulgazione agli utenti di materiale informativo digitale e risposte a quesiti specifici su attrattive, eventi, strutture ricettive, trasporti, itinerari e assistenza alle eventuali prenotazioni.

⁶Art. 15 della LR 11/2013 e All. A alla DGR 472/2020 (che ha aggiornato la DGR 2287/2013) che disciplina le attività di IAT.

⁷ Servizio riconducibile a quello previsto nell'All. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. a).

⁸ Servizio riconducibile a quello previsto nell'All. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. a).

Macro funzione	obiettivo strategico della macro-funzione	servizi relativi alle macro-funzioni	principali caratteristiche del servizio
		Vendita di biglietti-ticket ⁹ e gestione delle prenotazioni per i servizi della destinazione e del territorio	Conferma della gestione dell'intera filiera della bigliettazione delle visite dei Musei Civici di Vicenza (segreteria, info, booking, prenotazione, pagamenti, fatturazione) per individui, gruppi, istituzioni scolastiche, imprese...). <i>La società consortile dovrà ampliare il raggio di intervento di questo servizio, diventando il centro prenotazioni anche per esperienze / visite / offerte del territorio organizzate da soggetti pubblici e privati (oltre a quelle organizzate dalla società stessa).</i>
		Distribuzione di materiale informativo ¹⁰ in sedi strategiche	Pianificazione e gestione logistica della distribuzione di materiale informativo turistico (brochure, mappe, guide, dépliant...) nei punti di interesse e luoghi di transito strategici per i turisti (comprese le strutture ricettive e le attività che svolgono servizi turistici sul territorio)
		Vendita di prodotti editoriali ¹¹ per i turisti ed eventualmente altri prodotti tipici locali	Selezione, acquisizione, esposizione e vendita di prodotti editoriali (guide turistiche, mappe, libri di storia locale, cataloghi d'arte...) e di prodotti tipici locali (gastronomici, artigianali) in un punto strategico per i flussi turistici (punti vendita strategici per il turismo ¹²).
		Raccolta e risposte a segnalazioni di disservizi e reclami ¹³ , suggerimenti e proposte dei turisti e degli operatori locali per migliorare il servizio turistico e la qualità dell'ospitalità	Definizione delle modalità di raccolta dei feedback di turisti e visitatori; definizione di protocolli di gestione dei feedback; analisi e reportistica dei feedback e delle valutazioni raccolte; risposta e comunicazione ai feedback ricevuti; individuazione delle azioni correttive e migliorative; formazione e sensibilizzazione degli operatori locali del turismo. L'obiettivo è utilizzare il feedback degli utenti come strumento per migliorare costantemente la qualità dei servizi turistici e dell'ospitalità, incrementando la soddisfazione dei visitatori e la reputazione della destinazione.
		Raccolta ¹⁴ dati e informazioni utili all'analisi e comprensione del fenomeno turistico regionale e in particolare della destinazione	Per lo svolgimento di questa attività è necessario che la società consortile raccolga direttamente dati e informazioni e che sia creato a breve un canale digitale diretto di acquisizione di quei dati relativi al turismo che sono raccolti e in possesso del Comune di Vicenza.
		Censimento dinamico e aggiornato del database delle strutture ricettive e dei servizi turistici della destinazione	Raccolta dati iniziale; gestione e aggiornamento continuo; integrazione con piattaforme digitali... con l'obiettivo di disporre della situazione quantitativa aggiornata dell'offerta turistica del territorio.
		Collaborazione con la rete Regio-IAT e adesione al DMS Veneto ¹⁵	Adozione di standard comuni per l'erogazione dei servizi informativi e di accoglienza; aggiornamento centralizzato dei dati e delle informazioni gestite dallo IAT di destinazione (e dagli IAT di territorio collegati) per evitare duplicazioni e incongruenze.

⁹ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. e).

¹⁰ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. b).

¹¹ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. c).

¹² Questo servizio può essere svolto nel nuovo bookshop in Palazzo Chiericati.

¹³ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. f).

¹⁴ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. g).

¹⁵ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 3).

Macro funzione	obiettivo strategico della macro-funzione	servizi relativi alle macro-funzioni	principali caratteristiche del servizio
		Raccolta e diffusione delle informazioni sugli eventi e manifestazioni del territorio di competenza ¹⁶	Raccolta con modalità telematiche delle informazioni; aggregazione delle informazioni in un sistema centralizzato; distribuzione su più canali delle informazioni centralizzate.
IPD [Informazioni per i Professionisti della Destinazione]	Consolidamento e sviluppo di servizi di informazioni e costante adattamento ai fabbisogni di informazioni di: - operatori imprenditoriali e professionali interessati alla visita o alla meta di viaggio Vicenza - operatori del turismo incoming del territorio della destinazione Vicenza.	Informazione e accoglienza turistica ¹⁷ (back office digitale/e-mail e telefonico) per operatori professionali del turismo interessati alla destinazione Vicenza.	Supporto informativo qualificato e assistenza specialistica in più lingue a operatori professionali del settore turistico (agenzie di viaggio, tour operator, organizzatori di eventi...) interessati a proporre la destinazione Vicenza nelle loro offerte turistiche. Il servizio, erogato tramite e-mail, telefono, videochiamate ed eventuali incontri in loco ha l'obiettivo di facilitare la creazione di proposte di viaggio e la commercializzazione dell'offerta turistica locale da parte degli operatori professionali fornendo loro dettagli su prodotti turistici, opportunità di collaborazione, materiale informativo specifico, condizioni per gruppi, contatti utili e supporto alla pianificazione logistica.
		Informazione e accoglienza turistica (back office digitale/e-mail e telefonico) per operatori professionali del turismo del territorio della destinazione Vicenza	Supporto informativo qualificato e assistenza specialistica a strutture ricettive e altri operatori che forniscono servizi turistici sul territorio della destinazione, interessati a fornire ai loro clienti informazioni aggiornate sulla destinazione Vicenza prima, durante e dopo la visita o il viaggio a Vicenza dei loro clienti. Il servizio, erogato tramite e-mail, telefono, videochiamate ed eventuali incontri in loco, ha l'obiettivo di facilitare lo scambio delle informazioni e il miglioramento della qualità delle informazioni fornite ai visitatori e turisti dagli operatori professionali del territorio.
			Attività di formazione e aggiornamento per operatori del turismo del territorio.
			Collaborazione con gli operatori del turismo del territorio per la partecipazione a bandi per contributi e progetti finanziati o finanziabili con risorse pubbliche statali o regionali.
COM [Servizi di comunicazione per la destinazione turistica]	Pianificare, organizzare e produrre attività di comunicazione della destinazione indirizzata ai media, alle agenzie di comunicazione e ai comunicatori professionali in genere. Obiettivo primario è aumentare visibilità e reputazione della destinazione turistica agendo sulla percezione e sulle decisioni di viaggio e di visita dei potenziali visitatori e turisti.	Gestione strategica della comunicazione e delle relazioni pubbliche relative alla destinazione turistica.	Servizio di analisi del contesto turistico, di definizione di obiettivi (misurabili) delle attività di comunicazione; identificazione dei canali più efficaci in relazione ai messaggi, ai target e agli obiettivi; produzione di contenuti di comunicazione in collaborazione con agenzie di comunicazione e con comunicatori professionali; misurazione, valutazione e feedback delle attività di comunicazione.
		Manutenzione, evoluzione e content management della piattaforma web turistica territoriale (che corrisponde a quello della società consortile)	Manutenzione tecnica e sistemistica; utilizzo e gestione di un CMS; gestione dei contenuti [raccolta, verifica e validazione delle informazioni relative a eventi culturali, attrazioni turistiche, servizi, itinerari...; creazione e redazione di contenuti testuali, immagini, video e altri media; aggiornamento regolare dei contenuti per garantire la loro accuratezza e pertinenza; ottimizzazione dei contenuti per i motori di ricerca (SEO); gestione delle traduzioni; creazione e gestione di calendari eventi interattivi].

¹⁶ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, all'interno del punto 5).

¹⁷ Servizio riconducibile a quello previsto nell'Al. A alla DGR n. 472/2020, punto 2) lett. b).

Macro funzione	obiettivo strategico della macro-funzione	servizi relativi alle macro-funzioni	principali caratteristiche del servizio
		Gestione multicanale dei social media con produzione e distribuzione di contenuti diversificati	Pianificazione e gestione operativa di una strategia di comunicazione digitale sui diversi canali di social media, mirata a raggiungere obiettivi specifici di marketing turistico a partire dall'indirizzare traffico qualificato verso i canali di informazione e prenotazione.
		Gestione coordinata della comunicazione con i media in collaborazione con l'ufficio stampa comunale per eventi e iniziative di rilievo turistico	Definizione congiunta con l'Ufficio Stampa Comunale delle strategie di comunicazione, con identificazione dei messaggi chiave, target di riferimento e canali mediatici più appropriati con l'obiettivo di definire una strategia uniforme tra "brand Vicenza" e "Vicenza destinazione turistica".
		Supporto informativo e logistico alle testate giornalistiche nazionali e internazionali	Fornitura di materiale informativo; organizzazione di press tour e viaggi stampa; gestione delle richieste di informazioni e interviste; monitoraggio della copertura mediatica; supporto alla logistica e alla produzione di contenuti in loco.
STV [Servizi per Turisti e Visitatori]	Pianificare, organizzare e produrre delle attività di servizio per i visitatori e i turisti della destinazione	Organizzazione di visite guidate in collaborazione con le Direzioni Turismo-Cultura e Musei Civici del Comune di Vicenza	Progettazione, organizzazione e realizzazione di visite guidate, con focus su contenuti culturali, storici ed artistici.
		Coordinamento con settori e unità del Comune di Vicenza per progetti in ambito turistico	Analisi preliminare e ricerca di fondi per la realizzazione; elaborazione del progetto, monitoraggio e valutazione. In questa attività di servizio è compresa l'ospitalità per stage formativi e scambi scolastici con città gemellate
RCC [Rapporti tra società consortile per il turismo e Comune di Vicenza]	Definire le modalità di relazione tra società consortile per il turismo e Comune in modo da rendere efficiente la catena di trasmissione delle decisioni dal livello politico (di competenza della Giunta) a quello amministrativo (di competenza della dirigenza comunale) a quello operativo e gestionale (di competenza della società consortile).	Collaborazione della società consortile per il turismo con il Comune di Vicenza per la realizzazione di eventi organizzati o promossi dal Comune che hanno un interesse turistico.	Partecipazione a tavoli di lavoro e riunioni operative con i referenti comunali per la definizione degli obiettivi turistici degli eventi; coordinamento con fornitori di servizi turistici locali (guide turistiche, trasporti, ristorazione...).
		Coordinamento con le Direzioni Turismo-Cultura e Musei Civici del Comune di Vicenza per la gestione ai fini turistici dei siti e beni culturali della città	Partecipazione a riunioni di coordinamento e tavoli di lavoro con le Direzioni comunali per definire gli obiettivi turistici relativi ai siti e beni culturali; elaborazione di piani di gestione integrata che tengano conto sia delle esigenze di conservazione e valorizzazione culturale, sia delle strategie di promozione turistica; definizione congiunta di calendari di eventi, orari di apertura, tariffe e modalità di accesso ai siti culturali in modo coordinato e funzionale all'offerta turistica.
APD [Attività Promozionali per la Destinazione]	Valutare la partecipazione a fiere ed eventi promozionali per la destinazione turistica in relazione ai risultati attesi e a quelli ottenuti a seguito di tali partecipazioni.	Partecipazione a fiere turistiche e appuntamenti promozionali	Il servizio consiste nelle attività di identificazione, selezione, pianificazione, esecuzione e valutazione della partecipazione a fiere turistiche e appuntamenti promozionali (workshop, roadshow, presentazioni...) nazionali e internazionali, al fine di promuovere la destinazione turistica e i suoi servizi.

Nei documenti attuativi e operativi di questo documento strategico, che saranno adottati a partire dai prossimi mesi, saranno specificati dettagliatamente per ciascun servizio (elencato nella colonna 2 della tabella qui sopra) di cui si compone ogni macro-funzione, i seguenti aspetti:

1. *descrizione del servizio* [attività previste dal servizio, con riferimento alle principali funzioni operative e agli output attesi];

2. *destinatari (target)* [categorie di utenti, turisti, visitatori o stakeholder ai quali il servizio è prioritariamente rivolto, con eventuale specificazione di segmentazioni per provenienza, tipologia di utenza, esigenze informative o modalità di fruizione],

3. *obiettivi specifici del servizio* [risultati puntuali e misurabili che si intendono conseguire attraverso l'erogazione del servizio, in coerenza con le finalità generali di informazione e accoglienza turistica definite dall'Amministrazione comunale];

4. *indicatori di monitoraggio e verifica del servizio* [parametri quantitativi e qualitativi utili a verificare l'effettivo svolgimento del servizio e la sua capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi specifici previsti, in modo che gli indicatori consentano un'analisi periodica dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività ed eventuali interventi correttivi o di miglioramento];

5. *modalità di finanziamento del servizio* [fonti di copertura finanziaria del servizio, con indicazione della natura dei fondi (comunali, regionali, statali, europei o altri), dell'entità del finanziamento e di eventuali vincoli specifici connessi all'utilizzo delle risorse] e stima di piano economico finanziario del servizio necessario a verificarne preliminarmente le condizioni di economicità e di sostenibilità economica].

5.1.2 Altri servizi per il turismo connessi ai servizi di IAT e infopoint

Ai servizi IAT (e infopoint) forniti dalla società consortile per il turismo e la cultura riportati nel paragrafo precedente saranno affiancati ulteriori servizi turistici:

- lo IAT di destinazione di Vicenza funzionerà anche come punto informativo¹⁸ del sito seriale Unesco "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto";
- sarà allestito nel centro della città uno spazio comune per l'accoglienza turistica, bookshop, vendita di guide, mappe, cataloghi d'arte e storia locale ed eventualmente di prodotti tipici, spazi per servizi turistici e come *visitor centre* del sito seriale Unesco¹⁹;
- la società in-house svilupperà servizi a supporto dell'offerta turistica, che migliorino l'esperienza dei visitatori e promuovano la destinazione in un'ottica di *smart tourism*, mediante l'utilizzo di piattaforme e strumenti digitali per due principali funzioni: a) per l'organizzazione e la gestione delle attività interne alla società consortile e dei flussi con gli operatori turistici del

¹⁸ Dei 61 siti italiani riconosciuti dall'Unesco quali patrimonio mondiale dell'umanità, il sito seriale Unesco "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto" è uno dei sette in Italia a disporre di un centro multifunzionale dedicato al patrimonio locale Unesco. Infatti, dal 1958 il *Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio* fornisce qualificati servizi culturali e formativi legati alle opere di Palladio e ospita il *Palladium Museum*.

¹⁹ Tale spazio sarà dotato di installazioni per esperienze immersive e un adeguato spazio per l'accoglienza.

territorio²⁰; b) per la gestione dei servizi a visitatori e turisti²¹.

5.1.3 Lo IAT di Vicenza come hub di altri IAT del territorio

Il *Consorzio Vicenza* si caratterizza per essere uno dei principali soggetti che - a livello veneto, ma anche a livello nazionale - hanno una solida, continua e pluriennale esperienza nella gestione di servizi di informazione e accoglienza turistica grazie alla gestione del punto IAT di destinazione di Vicenza. L'elevato know how nella gestione di dinamiche operative, di flussi di turisti fisici e da remoto, di organizzazione dell'informazione turistica... sarà utilizzato per costituire sul territorio dell'OGD "Terre Vicentine" e in prospettiva in tutto il territorio provinciale **una rete di IAT** e infopoint efficienti, moderni e funzionali attivando una delle seguenti modalità:

- il supporto al riconoscimento quale IAT di territorio o IAT destinazione o info point di punti informativi già attivi sul territorio gestiti da soggetti locali (associazioni o cooperative turistico-culturali, pro loco...) in modo che il punto informativo possa rientrare tra gli IAT della Regione del Veneto e si attivi uno scambio di informazioni e servizi con lo IAT di Vicenza;
- la possibilità di prevedere la costituzione di punti informativi riconosciuti come IAT/infopoint in Comuni che intendano attivare questo servizio e che intendano affidare alla società consortile per il turismo e la cultura le modalità per l'istituzione, il funzionamento e la gestione dello IAT/infopoint del loro territorio.

L'orizzonte strategico è disporre sul territorio di una rete di punti informativi rispetto alla quale lo IAT di Vicenza è disponibile ad assumere il ruolo punto di coordinamento (hub).

5.1.4 Potenziamento delle funzioni di Convention bureau

Un convention bureau facilita e promuove per un territorio l'organizzazione di eventi (aziendali, associativi, professionali, formativi, commerciali...) offrendo supporto logistico, informazioni e servizi, con l'obiettivo di attrarre organizzatori e partecipanti, contribuendo così al valore e alla visibilità della destinazione.

A Vicenza la funzione di Convention bureau è riconosciuta formalmente al *Consorzio Vicenza* e fin dalla sua costituzione.

I servizi standard offerti da un convention bureau sono:

- consulenza e supporto gratuito agli organizzatori di eventi;

²⁰ Realizzazione di cataloghi digitali, portali online e integrazione con sistemi regionali e nazionali, per prenotazioni, gestione degli itinerari, acquisto di servizi e monitoraggio dei flussi turistici in tempo reale.

²¹ Assistenza al visitatore con soluzioni digitali per l'assistenza, come chatbox basati su Intelligenza Artificiale (AI), supporto digitale multicanale e strumenti di ticketing online, potenziamento digitale dell'offerta con l'adeguamento dei luoghi di attrattività con sistemi di prenotazione online, audioguide digitali, segnaletica smart e altre soluzioni innovative per i visitatori.

- mappatura dell'offerta MICE locale (location, alberghi, servizi...);
- supporto nella preparazione e presentazione di candidature;
- verifica di disponibilità e quotazioni alberghiere preferenziali (gestione allotment camere);
- formulazione di proposta di incentive e post-congress tour;
- organizzazione di educational tour e sopralluoghi;
- messa in contatto con le istituzioni locali e i fornitori di servizi.

Il potenziamento di questo servizio darà attuazione agli obiettivi strategici definiti al paragrafo [3.3 Vicenza e il turismo business](#) che saranno realizzati costituendo una partnership tra la società consortile per il turismo e IEG, che si posiziona tra i principali player nazionali nel mondo degli eventi e della gestione delle sedi. La partnership avrà ad oggetto la creazione, il funzionamento stabile e lo sviluppo del Convention bureau Vicenza, delle attività per il turismo MICE e business in provincia di Vicenza e opererà anche grazie agli opportuni investimenti e la messa a disposizione di servizi di supporto da parte dei soci, con una focalizzazione su innovazione e digitalizzazione dei servizi.

5.1.5 La gestione delle "venues" pubbliche di Vicenza

La società in-house potrà assumere un ruolo strategico nella gestione operativa di **spazi comunali destinati ad eventi** (venues), contribuendo a valorizzarli come strumenti di attrattività turistica. Il Comune di Vicenza possiede, infatti, un patrimonio architettonico e culturale di valore che va considerato una risorsa strategica anche ai fini del posizionamento della città quale destinazione di primo piano nel mercato del turismo che possiamo definire "congressuale e degli eventi", che comprende turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), *wedding tourism*, turismo trainato dagli eventi culturali e artistici, sportivi...

Per raggiungere questo obiettivo potrà essere elaborato un modello strategico-operativo per l'affidamento alla società in-house "Vicenza Turismo Cultura" (quale braccio operativo del Comune) della gestione integrata del patrimonio immobiliare comunale che presenti le caratteristiche per essere valorizzato per il turismo MICE e per le altre attività sopra indicate, in modo che la possibilità di valorizzare questo patrimonio sia uno degli asset principali delle attività delle funzioni di *Convention bureau Vicenza* che la società consortile eserciterà in partnership con Italian Exhibition Group (IEG).

L'obiettivo che il Comune di propone di perseguire è che le *venues* pubbliche siano così trasformate da semplici contenitori in strutture funzionali a fornire servizi culturali e turistici integrati con altre sedi e servizi privati. Ciò richiederà la costituzione di un *ecosistema integrato per l'attrattività MICE* che comprenda sedi uniche e prestigiose, pubbliche ma anche private: un'offerta diffusa che, agendo in sinergia con il centro congressi gestito da IEG, permetta a Vicenza di candidarsi con successo a ospitare eventi nazionali e internazionali, generando un significativo indotto economico e

promuovendo l'immagine della città.

Tra i punti di forza di questa prospettiva segnaliamo:

- *un patrimonio di notevole interesse di proprietà comunale*: Basilica Palladiana, Teatro Olimpico, Palazzo Chiericati, Palazzo Thiene...;

- *una partnership strategica*: la collaborazione con IEG potrà garantire l'accesso a know-how, reti commerciali e una forza di mercato indispensabili per competere a livello nazionale e internazionale;

- *un modello flessibile*: l'affidamento in-house consente al Comune di mantenere un controllo strategico sulla valorizzazione del proprio patrimonio, garantendo al contempo una gestione agile, efficiente e orientata al mercato;

- *un orientamento alla domanda di mercato*: il settore MICE in Italia è in forte crescita, con una domanda crescente per *venues* che offrano esperienze memorabili e un forte legame con il territorio.

Dal punto di vista giuridico va valutata la possibilità di formalizzare una relazione tra il Comune di Vicenza e la società consortile attraverso un affidamento diretto *in-house providing* ai sensi della normativa vigente. L'affidamento potrà essere regolato da una *Convenzione quadro pluriennale*, che potrà definire, in particolare: *oggetto dell'affidamento; obblighi della società in-house; obblighi del Comune; durata e revisione; Piano Economico-Finanziario (PEF)*. In questa convenzione dovranno essere affrontati anche i temi relativi al personale dedicato a presidiare le varie fasi di queste attività, l'assunzione delle spese di manutenzione ordinaria e straordinaria delle *venues* oggetto di affidamento...

La società consortile potrebbe, quindi, sviluppare il prodotto "Esperienza Vicenza", associando agli spazi anche visite guidate esclusive ai siti culturali; esperienze enogastronomiche in collaborazione con ristoratori locali; attività legate allo shopping, all'artigianato e alla cultura del territorio.

6. Considerazioni finali e orientamenti di prospettiva

Far funzionare efficacemente un sistema turistico locale richiede strategie chiare, competenze operative e molte risorse economico-finanziarie necessarie a tradurre le strategie in prodotti e servizi indirizzati a visitatori e turisti.

Per verificare quanto questa prospettiva è presente nella destinazione turistica Vicenza, possiamo utilizzare l'approccio del *Destination Foundation Framework* (framework delle fondamenta della destinazione) modello in base al quale l'immagine e la promozione della destinazione richiede che prima sia costruito "l'edificio": un sistema di offerta turistica di territorio, per il quale devono essere gettate delle fondamenta solide e durevoli caratterizzate da realismo, concretezza, sostenibilità economico-finanziaria e un approccio "dal basso verso l'alto". Dall'applicazione di questo modello alla nostra destinazione emergono **alcune questioni da valutare e presidiare** riportate qui di seguito e che costituiscono un orientamento di prospettiva.

Verificare la fattibilità economico-finanziaria degli scenari di sviluppo turistico

La formulazione di scenari in documenti di pianificazione strategica della destinazione turistica è frequentemente caratterizzata da un approccio suggestivo, che tende a sottostimare la complessità realizzativa, lasciando intendere che possano essere sufficienti interventi apparentemente semplici (un sito vetrina, qualche app, delle campagne social, la progettazione di itinerari...). È necessario, invece, effettuare delle stime rigorose del fabbisogno economico-finanziario necessario per la concreta e stabile realizzazione dei risultati che ci si prefigge di raggiungere e valutare la reale disponibilità di tali risorse. Il mancato allineamento tra le risorse disponibili a livello territoriale e quelle necessarie per il conseguimento degli obiettivi strategici può compromettere significativamente la fattibilità del processo di sviluppo turistico, facendolo percepire come più complesso e irrealizzabile. *Nel nostro caso, è preferibile che la società consortile in-house utilizzi - in accordo con il Comune - una prassi di costante misurazione dell'efficacia (ma anche di efficienza) delle spese e degli investimenti già in sede di programmazione e previsione degli interventi.*

Evitare un'eccessiva focalizzazione sulla domanda turistica

È fondamentale evitare un'eccessiva enfasi sull'analisi della domanda turistica. La concentrazione di risorse ed energie locali sul lavoro di valutazione della domanda potenziale e sull'identificazione dei segmenti di visitatori da attrarre, al fine di veicolare messaggi e narrazioni sulla destinazione (un'attività che viene definita solitamente "promozione turistica"), costituisce un'attività proficua solo se preliminarmente il territorio ha sviluppato, proposto e commercializzato con rigore e successo un'offerta strutturata di prodotti turistici (es. ricettivi, ristorativi, culturali...) e servizi di supporto (es. informativi, di assistenza). In assenza di tale preconditione, sussiste il rischio di un dispendio significativo di risorse in attività di comunicazione volte all'attrazione turistica, in un contesto in cui la destinazione non possiede (o non ha ancora consolidato) un sistema di prodotti e servizi adeguato a soddisfare le aspettative e le esigenze del turista.

Superare l'approccio retorico della destinazione turistica

Di recente la letteratura sul turismo sta riflettendo sul fenomeno della creazione retorica di un luogo come destinazione turistica disancorato dalla realtà. Questo fenomeno tende a essere sostenuto da una o più operazioni, quali, in particolare l'attivazione di iniziative definite di "promozione turistica" e la messa in secondo piano dei prodotti e dei servizi operativi e concreti indirizzati ai visitatori e turisti.

In effetti, i servizi per i visitatori e i turisti - uno IAT efficiente e professionale, la gestione dei principali beni culturali e attrattori turistici gestiti professionalmente, un sito internet di destinazione dal quale si possano prenotare almeno le visite ai principali attrattori turistici del territorio... - rappresentano il fondamento su cui si edifica una destinazione turistica effettivamente attrattiva. La disponibilità e l'efficienza di servizi operativi concreti e il mantenimento nel tempo di questa - che è una vera e propria infrastruttura di servizio - rappresentano il fondamento su cui si edifica una destinazione turistica attrattiva e competitiva e in questa direzione dovrebbero essere allocate prioritariamente le risorse pubbliche.

Valutare la dotazione delle infrastrutture ricettive

È indispensabile verificare se la dotazione quantitativa e qualitativa sul territorio di strutture ricettive private - sia alberghiere, sia extralberghiere ("complementari") sia in linea con la domanda che si intende attrarre verso la destinazione Vicenza e nel caso quali misure possano essere assunte per favorire la soluzione di questa questione. *La società in-house partecipata dal Comune di Vicenza potrà contribuire ad analizzare la situazione e programmare assieme al Comune eventuali interventi o azioni a medio termine per analizzare le eventuali criticità e formulare soluzioni concretamente realizzabili e sostenibili sulla dotazione delle infrastrutture ricettive.*

Valutare la dotazione di servizi turistici non ricettivi

Analogamente alla valutazione della dotazione delle strutture ricettive, va svolto un approfondimento anche per verificare se l'offerta di servizi turistici non ricettivi prevalentemente privati per quantità e qualità siano coerenti e adeguati alle prospettive di sviluppo di alcune tipologie di turismo (es. turismo culturale, *business tourism*...). Anche in questo caso, *la società in-house partecipata dal Comune di Vicenza potrà contribuire ad analizzare la situazione e programmare assieme al Comune eventuali interventi o azioni a medio termine per analizzare le eventuali criticità e formulare soluzioni concretamente realizzabili e sostenibili sulla dotazione di servizi turistici non ricettivi prevalentemente privati.*



giulio
vallortigara
valmarana
21.10.2025
11:56:55
GMT+02:00

GIACOMO FRIGO

STUDIO LEGALE

Avv. Giacomo Frigo

Piazzetta Vecchia Distilleria, 9 - 36012 Asiago (VI)

pec: giacomo.frigo@ordineavvocativicenza.it

Relazione ex art. 5, comma 1, D.lgs. 175/2016 per la trasformazione eterogenea del “*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau*” in “*Vicenza Turismo e Cultura SCARL*”

Analisi giuridica e normativa

Indice

Riassunto esecutivo	4
Premessa e finalità della relazione	4
Analisi del contesto normativo	4
Stato attuale del Consorzio	5
Motivazioni e vincoli giuridici della trasformazione	5
Scelta della forma giuridica	6
Conclusioni	6
Analisi giuridica e normativa	7
1. Premessa	7
Finalità della relazione	7
Caratteristiche generali e strategiche della trasformazione	7
Parere preventivo della Corte dei Conti art. 5 TUSP	8
Gli oneri di motivazione analitica	10
2. Analisi del contesto normativo	11
Disciplina della trasformazione eterogenea: art. 2500-septies c.c.	11
Inquadramento giuridico delle società in house providing ai sensi del D.lgs. 17/2016 e del D.lgs. 36/2023	12
3. Stato attuale del consorzio	13
Inquadramento storico del Consorzio	13
Natura giuridica e attività svolta	17
Composizione dei soci e sue recenti evoluzioni	18

Attività di rilevanza pubblica gestite dal consorzio	19
4. Motivazioni e vincoli giuridici della trasformazione	20
Necessità di adeguamento agli strumenti giuridici più idonei per il raggiungimento degli obiettivi pubblici	20
Razionalizzazione della gestione e miglioramento dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa	22
Necessità di coinvolgimento di soggetti privati	24
Superamento del finanziamento a regime	24
Compatibilità con la normativa regionale per il finanziamento delle OGD	25
5. Esclusione di altre forme giuridiche e societarie	26
Vincoli di motivazione analitica e razionalizzazione delle partecipazioni	26
6. Scelta tra S.R.L. e S.p.A.	28
Capitale sociale e responsabilità	28
Struttura gestionale	29
Organo di revisione, sorveglianza e controllo	29
Accesso al mercato dei capitali	29
Motivazione della scelta della forma consortile	29
Sintesi del confronto	30
7. Analisi giuridica delle caratteristiche della società (S.c.a.r.l.) esito della trasformazione	31
Natura giuridica e disciplina applicabile	31
Modalità di funzionamento ed elementi costitutivi in coerenza con il modello in house	32
Controllo analogo da parte degli enti pubblici soci	33
Lo svolgimento di servizi di interesse economico generale ai sensi del D.lgs. 201/2022 da parte della società in house	35
Neutralità fiscale della trasformazione	38
Contratti in corso tra il Consorzio e le amministrazioni controllanti	39
Convenzione con il Comune di Vicenza per la Gestione del Servizio di Biglietteria e Call Center del Circuito Museale	39
Convenzione con il Comune di Vicenza per la gestione dello IAT	39
Convenzione con il Comune di Recoaro Terme per la gestione di attività di informazione e accoglienza turistica anni 2024-2027	39
Gestione del personale e altre implicazioni giuslavoristiche	39
Esclusività delle attività a favore degli enti soci	41
Divieto di partecipazione di soggetti privati	41
Deliberazione dell'assemblea consortile	42
Adeguamento statutario e atto costitutivo	42
La tenuta della contabilità nelle operazioni di natura patrimoniale	42
Conclusioni	42

Riassunto esecutivo

Premessa e finalità della relazione

Questa relazione è redatta in conformità all'art. 5 comma 1 del D.lgs. 175/2016, al fine di descrivere e motivare l'operazione di trasformazione eterogenea del *Consorzio Vicenza* è - *convention and visitors bureau*, attualmente configurato come consorzio con attività esterna ex art. 2612 c.c., in una Società Consortile a Responsabilità Limitata.

Tale trasformazione è necessaria per adeguare la struttura giuridica dell'Ente alle normative vigenti in materia di società a partecipazione pubblica, in particolare al D.lgs. 175/2016 e al D.lgs. 36/2023, oltre che per consentire al soggetto risultante dalla trasformazione di operare legittimamente quale società *in house providing* sotto il controllo analogo degli Enti pubblici partecipanti.

L'operazione mira a garantire il pieno rispetto dei requisiti di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, previsti dall'art. 97 comma 1 della Costituzione, sulla base delle motivazioni di natura giuridica ed economico-finanziaria esposte analiticamente di seguito.

Analisi del contesto normativo

La trasformazione eterogenea è disciplinata dall'art. 2500-septies c.c. e comporta il passaggio da un ente collettivo non societario, ossia il consorzio con attività esterna) a una forma societaria (S.c.a.r.l.). Questo implica dunque un cambiamento nella struttura organizzativa e nella disciplina normativa applicabile, mantenendo la continuità dei rapporti giuridici e patrimoniali esistenti.

La società risultante dalla trasformazione sarà configurata come "*in house providing*", in quanto rispetterà integralmente i requisiti previsti dall'art. 16 del D.lgs. 175/2016 e dall'art. 10 del D.lgs. 36/2023:

- controllo analogo congiunto degli Enti pubblici soci;
- capitale interamente pubblico;

- svolgimento della maggior parte dell'attività a favore degli Enti soci;
- soggezione alla direzione e supervisione delle Amministrazioni socie.

Stato attuale del Consorzio

Il Consorzio *Vicenza* è nato nel 1991 come *Destination Management Organisation* (DMO) con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il turismo nella provincia di Vicenza. Ha svolto diverse attività di rilevanza pubblica, tra cui la gestione degli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e la gestione di servizi di biglietteria e call center per i servizi museali.

Attualmente, il Consorzio è composto da diversi soci della provincia di Vicenza, ossia i Comuni di Vicenza, Montebelluna, Montebelluna Maggiore, Lonigo e Recoaro Terme.

In vista della trasformazione in società *in house providing*, tutti i soci privati hanno deciso di recedere dal Consorzio, garantendo il requisito del capitale interamente pubblico.

Motivazioni e vincoli giuridici della trasformazione

La trasformazione eterogenea è motivata dalle seguenti ragioni:

- necessità adeguamento normativo, in quanto l'attuale forma giuridica del Consorzio con attività esterna non societario non è conforme al D.lgs. 175/2016;
- razionalizzazione della gestione e miglioramento dell'efficienza, in quanto la trasformazione ottimizzerà l'azione amministrativa, evitando qualsiasi duplicazione di strutture e risorse;
- miglioramento dei servizi culturali e turistici di competenza degli Enti controllanti, in quanto la forma di S.c.a.r.l. sarà in grado di offrire servizi più strutturati;
- compatibilità con la normativa regionale, in quanto la trasformazione garantirà la compatibilità con la normativa regionale e, segnatamente, per il finanziamento delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD).

- superamento del meccanismo dei finanziamenti a regime e attivazione di meccanismi di finanziamento conformi alla normativa vigente sui Contratti pubblici, in quanto la S.c.a.r.l. sarà finanziata mediante affidamenti "*in house*" ex art. 7 comma 2 D.lgs. 36/2023.

Scelta della forma giuridica

Tra le forme societarie ammesse (S.p.A. e S.r.l.), è stata scelta la Società Consortile a Responsabilità Limitata (S.c.a.r.l.). Questa forma giuridica è ritenuta più adeguata alle esigenze e alle finalità degli Enti soci, in quanto permette una maggiore flessibilità nella gestione e nell'organizzazione, pur garantendo il controllo pubblico e la responsabilità limitata dei soci.

Conclusioni

Pertanto, la trasformazione dell'attuale *Consorzio Vicenza* è - *convention and visitors bureau* - di cui sono già all'oggi soci i futuri soci della società - in una Società Consortile a Responsabilità Limitata rappresenta quindi una necessità degli Enti, vista l'esigenza di adeguare la struttura alle normative vigenti, ottimizzare la gestione dei servizi culturali e turistici e rafforzare la collaborazione tra gli enti pubblici soci. L'operazione è volta a garantire il rispetto dei principi di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, con particolare attenzione al contenimento dei costi, nonché a valorizzare in modo più pregnante il patrimonio culturale e turistico del territorio vicentino.

Analisi giuridica e normativa

1. Premessa

Finalità della relazione

Questa relazione è volta a descrivere in modo completo l'operazione di trasformazione eterogenea del Consorzio *Vicenza è - convention and visitors bureau*, consorzio con attività esterna ex art. 2612 c.c., in società consortile a responsabilità limitata. Tale trasformazione è necessaria per fare in modo che essa possa legittimamente operare quale società *in house* in controllo analogo esercitato dai soci partecipanti ai sensi delle disposizioni contenute nel D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175, Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (G.U. 8 settembre 2016, n. 210) come integrato dal D.lgs. 16 giugno 2017, n. 100 (G.U. 26 giugno 2017, n. 147), che prevede specifici requisiti che, allo stato attuale, il Consorzio non è in grado di rispettare pienamente.

Tramite l'operazione in oggetto sarà dunque possibile trasformare un soggetto giuridico già esistente e di cui le Amministrazioni sono già socie in un altro soggetto che sarà in grado di rispettare integralmente i requisiti previsti dall'art. 16 D.lgs. 175/2016 per le società *in house*.

A seguito della trasformazione, si potrà garantire il pieno rispetto dei requisiti di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, previsti dall'art. 97 comma 1 della Costituzione, e ciò sulla base delle motivazioni di natura sia giuridica, sia economico-finanziaria, esposte analiticamente di seguito.

Caratteristiche generali e strategiche della trasformazione

La trasformazione del Consorzio è un'operazione strategica e necessaria per gli Enti controllanti in particolare a fronte delle due caratteristiche generali che connotano l'operazione:

- a) il *Consorzio Vicenza è - convention and visitors bureau* è, attualmente, una realtà già esistente che svolge da decenni l'attività che andrà a svolgere anche la società

consortile *in house* che si andrà a trasformare. Tuttavia, a fronte delle innovazioni normative del D.lgs. 175/2016 e delle ulteriori novità legislative, anche di natura regionale, è necessario l'adeguamento del Consorzio con attività esterna, che inevitabilmente lo porta verso la trasformazione in una società controllata analogamente dagli Enti oggi consorziati, in modo da rendere la nuova società *in house*, rilanciando l'attività consortile mediante un soggetto moderno, elastico, trasparente e attrattivo per eventuali ulteriori nuovi soci pubblici.

- b) a fronte delle necessità di adeguamento normativo e delle ulteriori motivazioni - che si esporranno nel dettaglio in seguito -, gli Enti controllanti, tenuto conto delle specifiche attività che andrà a svolgere la società consortile, non sono in grado di svolgere direttamente, attraverso la struttura interna alle singole Amministrazioni pubbliche, le attività in campo culturale e turistico che verranno svolte dalla società. Parimenti, in linea generale le realtà limitrofe a quella vicentina sono dotate di una struttura o di un soggetto esterno che svolga tali attività e funzioni: si pensi, tra gli altri a Verona (Destination Verona & Garda Foundation), Belluno (Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi e Provincia di Belluno), Venezia (Vela Spa), Cavallino Treporti (Società turistica del Cavallino Srl), Bassano del Grappa (VI) (SIS Srl). Per come si vedrà, la scelta degli Enti controllanti, nel contesto provinciale di Vicenza, è ricaduta sulla società *in house* nella forma di società consortile a responsabilità limitata per tutte le implicazioni positive che ne derivano in tema di adeguamento normativo, trasparenza, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ed elasticità dello strumento giuridico individuato.

Parere preventivo della Corte dei Conti art. 5 TUSP

La necessità del parere preventivo è stato affrontato nella pronuncia delle Sezioni Riunite di Controllo della Corte dei Conti n. 19/2022, che ha enunciato il principio interpretativo secondo il quale «*l'esame degli atti deliberativi di costituzione di società o di acquisizione di partecipazioni societarie da parte delle competenti Sezioni della Corte dei Conti [...], non riguarda le operazioni di trasformazione tra tipi societari, di fusione e di sottoscrizione di aumento di capitale sociale quando non comporti anche l'acquisto della*

posizione di socio».

La trasformazione eterogenea in oggetto, differentemente dal caso di cui alla pronuncia n. 19/2022, è relativa a un caso in cui l'amministrazione pubblica non è *stricto sensu* socio del soggetto originario, ma consorziato, in quanto il soggetto in via di trasformazione è un consorzio con attività esterna, forma non regolata dal D.lgs. 175/2016.

Tuttavia, vi sono alcuni specifici elementi peculiari da tenere in considerazione, atteso che la trasformazione eterogenea del consorzio in società di capitali in oggetto:

- non prevede la costituzione di un nuovo soggetto giuridico ma si limita ad adeguare il precedente consorzio alle prescrizioni del D.lgs. 175/2016.
- prevede una sostanziale continuità, quanto all'oggetto e alle finalità sociali, tra il consorzio e la società *in house* trasformanda.
- non prevede, al momento della costituzione, una modifica soggettiva dei soggetti che compongono il soggetto in corso di trasformazione: tutti gli Enti già oggi giorno consorziati diverranno soci.
- pur tuttavia la trasformazione prevede comunque, almeno da un punto di vista strettamente formale, l'acquisizione della qualifica di socio che prima non era tecnicamente posseduta dai consorziati.

Qualora si ritenesse che l'esame di questa fattispecie debba tradursi in uno scrutinio sostanziale piuttosto che formale del contenuto giuridico delle posizioni di consorziato e socio, si segnala quanto sostenuto dalle Sezioni Riunite di Controllo della Corte dei Conti nella recente pronuncia n. 11/2024 in merito alla necessità di parere preventivo nella trasformazione di un associazione in società di capitali. Al punto 25 la Corte chiarisce come l'ambito applicativo del parere preventivo sia sostanzialmente delimitato «*ai soli momenti [...] in cui l'amministrazione pubblica entra per la prima volta in relazione con una realtà societaria, nuova o già esistente, assumendo la qualifica di socio».*

Nel caso del consorzio che viene trasformato in società, si riprendono le considerazioni fatte poc'anzi, ribadendo che il rapporto tra il consorzio e il consorziato è

in larga parte affine al rapporto tra socio e società di capitale e, inoltre, che tale affinità è relativa anche ad ulteriori aspetti quali, a titolo esemplificativo, relativi ad obblighi di contribuzione, responsabilità e autonomia patrimoniale.

Pertanto, ci si rimette favorevolmente ad ogni decisione della Corte sul punto, sia qualora essa ritenga che non sia necessario il suo parere preventivo, sia che ritenga necessario analizzare nello specifico le motivazioni analitiche che si espongono di seguito.

Gli oneri di motivazione analitica

Gli oneri di motivazione analitica, previsti dall'art. 5 del D.lgs. 175/2016, rappresentano, pertanto, la misura fondamentale per garantire la trasparenza e la responsabilità nelle decisioni riguardanti la trasformazione giuridica del Consorzio da parte delle amministrazioni pubbliche che sono chiamate ad assumere tali decisioni. L'obbligo normativo si traduce nella necessità di motivare, in modo chiaro e dettagliato, ogni passaggio decisionale, evidenziando le ragioni che rendono tale scelta, oltre che legittima, anche economicamente e strategicamente opportuna.

La motivazione analitica è volta a dimostrare che la trasformazione eterogenea risponde all'interesse pubblico specificamente individuato e alle correlate finalità istituzionali. È necessario, quindi, spiegare le ragioni per le quali l'obiettivo non possa essere raggiunto attraverso strumenti alternativi. Si tratta di un processo che richiede, inoltre, un'accurata analisi di fattibilità, con uno studio dettagliato dei costi e dei benefici, per garantire che la scelta sia la più vantaggiosa sotto il profilo economico e sostenibile nel lungo periodo.

Oltre agli aspetti giuridici ed economici, l'obbligo di motivazione analitica impone di valutare l'impatto della scelta sul mercato, con particolare attenzione che l'operazione non crei distorsioni alla concorrenza e che venga garantito il rispetto dell'interesse pubblico, che può essere assicurato attraverso lo svolgimento di prestazioni di natura privatistica da parte del soggetto in house (la costituenda società consortile a responsabilità limitata). In sostanza, è opportuno dimostrare che con la trasformazione

eterogenea si evita sia di costituire un nuovo soggetto pubblico non necessario, sia di porre a carico dei bilanci pubblici dei soci nuovi oneri per perseguire delle finalità istituzionali che possono essere perseguite utilizzando il soggetto che risulta dalla trasformazione del Consorzio già esistente.

2. Analisi del contesto normativo

Disciplina della trasformazione eterogenea: art. 2500-septies c.c.

La trasformazione eterogenea, disciplinata dall'art. 2500-septies c.c., riguarda il passaggio di un ente collettivo non societario quale è il consorzio con attività esterna (art. 2612 cc) *Vicenza è - convention and visitors bureau*, a una forma societaria, quale la costituenda società consortile a responsabilità limitata (SCARL) .

Questo tipo di trasformazione implica un cambiamento sia nella struttura organizzativa, sia nella disciplina normativa applicabile. Il consorzio, ente caratterizzato dalla collaborazione tra imprese¹ per uno scopo comune, si evolve in una società dotata di personalità giuridica e organizzata per fini economici, rispettando le regole societarie e le finalità istituzionali degli Enti soci.

La trasformazione richiede una delibera dell'Assemblea dei consorziati, adottata secondo le modalità previste per le modifiche statutarie, e l'adeguamento dello statuto ai requisiti del nuovo modello societario. Inoltre, sono necessari il consenso unanime dei partecipanti, l'iscrizione della trasformazione nel Registro delle Imprese e il rispetto delle normative fiscali e tributarie. L'obiettivo principale è preservare la continuità dei rapporti giuridici e patrimoniali esistenti, evitando lo scioglimento dell'ente e l'apertura di un soggetto giuridico *ex novo*.

¹ Sebbene l'art. 2602 c.c. nel definire il "consorzio" faccia riferimento a "imprenditori", la giurisprudenza ha superato l'interpretazione letterale dell'art. 2602 c.c., riconoscendo che a determinate condizioni - riportate in più punti di questa relazione - le amministrazioni pubbliche possono essere qualificate come soggetti con finalità economiche o gestionali anche se non rientrano in senso stretto nella nozione di "imprenditore".

Inquadramento giuridico delle società *in house providing* ai sensi del D.lgs. 17/2016 e del D.lgs. 36/2023

La società *in house providing*, regolamentata dal Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica (TUSP, D.lgs. 175/2016) e dal Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023), rappresenta un modello di gestione diretta da parte della Pubblica Amministrazione per garantire l'erogazione di servizi pubblici in modo efficiente e sotto controllo pubblico.

Le caratteristiche essenziali che devono contraddistinguere le società *in house* sono le seguenti:

- *controllo analogo* degli Enti soci a capitale pubblico: gli enti pubblici soci devono esercitare il controllo sulla società *in house* equivalente a quello sui propri servizi interni (art. 16, D.lgs. 175/2016; art. 10, D.lgs. 36/2023);
- *capitale interamente pubblico*, salvo deroghe: la società deve avere un capitale sociale detenuto esclusivamente da amministrazioni pubbliche, escludendo ogni partecipazione privata, salvo questa sia espressamente prevista da norma di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo, potere di veto e/o esercizio di un'influenza determinante (art. 16, co. 3, D.lgs. 175/2016);
- *l'attività della società deve essere svolta in prevalenza per gli Enti soci a capitale pubblico*: la società deve svolgere almeno l'80% della propria attività per gli Enti pubblici controllanti, con eventuali attività marginali verso terzi (art. 16, co. 3, D.lgs. 175/2016);
- *autonomia limitata dalle finalità istituzionali degli Enti soci a capitale pubblico*: la società è soggetta alla direzione e supervisione continua delle Amministrazioni socie, con strumenti che garantiscano il controllo analogo e decisioni strategiche in linea con gli obiettivi pubblici (art. 16, co. 1, D.lgs. 175/2016);
- *obbligo del rispetto della normativa sui contratti pubblici*: le società *in house* devono rispettare il Codice dei contratti pubblici per l'affidamento di lavori, servizi e forniture (art. 10 e art. 192, D.lgs. 36/2023);

- *modalità specifiche di affidamento diretto da parte degli Enti soci a capitale pubblico*: gli Enti pubblici che sono soci e che esercitano il controllo analogo, possono affidare incarichi alla società *in house* senza gara, purché siano soddisfatti i criteri europei di controllo analogo e prevalenza dell'attività (art. 16, D.lgs. 175/2016; art. 10, D.lgs. 36/2023);
- *specifici obblighi di trasparenza e rendicontazione*: la società *in house* deve garantire la massima trasparenza verso i cittadini e gli Enti soci, in linea con il principio di economicità ed efficienza costituzionalmente individuato (art. 22 e 23, D.lgs. 175/2016);
- *obbligo del rispetto del diritto comunitario*: la società *in house* deve rispettare le indicazioni della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, tra cui la sentenza Teckal (C-107/98), che ha definito i criteri fondamentali per il modello *in house*.

3. Stato attuale del consorzio

Inquadramento storico del Consorzio

Vicenza è - convention and visitors bureau nasce nel 1991 come *Destination Management Organisation* (DMO) con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il turismo nella provincia di Vicenza. Con l'adozione della legge regionale n. 13/1994 sull'organizzazione del sistema turistico regionale, il consorzio si struttura come consorzio misto con la partecipazione di imprese del settore turistico, associazioni di categoria, Camera di Commercio di Vicenza, Provincia di Vicenza, numerosi comuni della provincia e Fiera di Vicenza SpA (oggi incorporata in IEG SpA). Nel 1997 parallelamente al consorzio viene creato un Consorzio di Imprese turistiche - a dispetto del nome previsto anche in forma di SCARL o SCApA - ai sensi dell'art. 24 della legge regionale n. 13/1994 (ora art. 18 L. R. n. 11/2013) partecipato da soggetti privati e dal *Consorzio Vicenza è - convention and visitors bureau*. L'evoluzione della normazione regionale con la L.R. n. 33/2002 mantiene la logica del consorzio misto, inserendo il requisito che la somma delle quote sociali detenute dagli enti pubblici deve essere minoritaria. Per quanto tale

normativa non sia mai stata abrogata, l'indirizzo regionale sulla governance del turismo è profondamente mutato con l'adozione della legge regionale n. 11/2013 che ha visto l'introduzione delle destinazioni turistiche (art. 2 c. 1 lett. c) e dei loro organismi di gestione - OGD (art. 9). Questa scelta andava nel senso di una deistituzionalizzazione della gestione del turismo optando per una costruzione più leggera costituita da tavoli di lavoro misti pubblici e privati. Tuttavia tale proposito non ha avuto riscontro nei fatti dal momento che in quasi tutti i casi l'OGD si è affiancata al precedente soggetto costituito secondo la normativa del 1994. A livello regionale tra questi due soggetti vi è un rapporto diversificato. Dall'elenco aggiornato al 28 aprile 2025 della Regione del Veneto²:

- Nel caso di Belluno il soggetto consortile costituito secondo la normativa 1994 è stato recentemente trasformato in fondazione ed è capofila dell'OGD "Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi". Similmente nel caso di Treviso il "Consorzio di Promozione Turistica Marca Treviso" è stato trasformato in fondazione e affianca la DMO che è coordinata da Provincia di Treviso, Comune di Treviso e CCIAA di Treviso e Belluno.
- Nel caso di Verona è stato costituito un soggetto ad hoc, la fondazione "Destination Verona & Garda Foundation", che è subentrata quale capofila delle OGD "DMO Lago di Garda" e "Verona".
- Nel caso di Chioggia è stata recentemente costituita una nuova fondazione "Fondazione DMO Chioggia Tourism", tuttavia il soggetto referente dell'OGD è ancora formalmente il Comune di Chioggia.
- Nel caso di Venezia e Cavallino Treporti il governo delle due OGD è formalmente in capo al Comune, mentre la gestione operativa è affidata a società in house delle amministrazioni.
- Nel caso delle OGD della provincia di Vicenza, queste sono tutte coordinate da enti pubblici: Provincia di Vicenza per l'OGD "Terre vicentine", Comune di Thiene per l'OGD "Pedemontana veneta e colli" e Spettabile reggenza dei sette Comuni per l'OGD "Montagna veneta - altopiano di Asiago 7 Comuni". In tutti questi casi

parallelamente esiste un ente operativo rispettivamente: il Consorzio Vicenza è, che preesisteva alla creazione delle OGD, l'Associazione Pedemontana veneta e colli, e la Fondazione Asiago 7 Comuni costituite dopo la creazione delle OGD.

Questa moltiplicazione è anche dipesa dalla decisione della Regione del Veneto di subordinare la finanziabilità della attività delle OGD al fatto che queste «*abbiano adottato una forma costitutiva con soggettività giuridica propria rappresentativa dei soggetti partecipanti (quindi non il singolo ente pubblico) o si avvalgono, sulla base di un rapporto stabile e continuativo, di un soggetto attuatore con soggettività giuridica in una delle forme previste dalla legislazione vigente*» (Allegato alla DGR n. 1639/2023).

Storicamente il Consorzio ha riunito enti pubblici, organismi e operatori privati, coordinando attività di promozione, commercializzazione, formazione e accoglienza turistica.

Seguendo le linee guida stabilite da un apposito Piano di marketing, il Consorzio realizza iniziative strategiche per rafforzare l'attrattività del territorio, tra cui:

- partecipazione a fiere e workshop in Italia e all'estero;
- organizzazione di *educational tour* e *familiarisation trip* per giornalisti e tour operator;
- sviluppo della destinazione congressuale attraverso il settore MICE;
- gestione di eventi e manifestazioni turistiche;
- servizi di prenotazione alberghiera e ristorazione per congressi e meeting;
- incontri B2B tra operatori del settore;
- accoglienza di delegazioni estere ospitate dagli enti soci;
- campagne promozionali per il turismo vicentino.

Dal 2002, il Consorzio gestisce anche gli Uffici IAT (Informazione e Accoglienza Turistica) per conto dell'Amministrazione Provinciale e successivamente per il Comune di Vicenza e di Recoaro Terme.

Nel tempo, ha sviluppato specifici rami d'azienda per la valorizzazione di diversi settori turistici:

- *Vicenza Film Commission*, per attrarre produzioni cinematografiche e audiovisive;
- *Vicenza Sport Commission*, dedicata alla promozione dello sport e del turismo sportivo;
- *MICE³ - Convention Bureau*, per il turismo congressuale e gli eventi aziendali;
- *Progetto Comuni De.Co.*, per la valorizzazione delle denominazioni comunali d'origine;
- *Turismo Industriale*, per la promozione delle eccellenze produttive locali.

Come già accennato, accanto al Consorzio, opera “Vicenza è - Soc. Consortile a responsabilità limitata”, costituita nel 1997 in conformità con la Legge regionale 13/1994. Questa società ha operato in sinergia con *Vicenza è - conventions and visitors bureau*, integrando l'intervento regionale con quello degli enti locali nella promozione turistica del territorio vicentino. Tuttavia, questa società consortile non è oggetto della trasformazione eterogenea relativa al consorzio.

L'idea di creare un consorzio dedicato alla promozione del territorio fu del compianto Vladimiro Riva che - sostenuto dall'allora Presidente della Camera di Commercio Danilo Longhi - con lungimiranza intuì l'importanza di un ente capace di coordinare e valorizzare le eccellenze architettoniche, culturali, storiche ed enogastronomiche della provincia.

Il Consorzio ha svolto fino al 2023 la gestione organizzativa ed operativa dell'OGD Terre Vicentine per conto della Provincia di Vicenza, come risulta dalle pubblicazioni sugli enti controllati dell'amministrazione provinciale⁴. Tra il 2023 e il 2025 la Camera di Commercio di Vicenza e la Provincia di Vicenza⁵ hanno cessato di far parte del Consorzio Vicenza è.

Parallelamente tra il dicembre 2024 e il gennaio 2025 le tre OGD della provincia, la Provincia di Vicenza (DPP n. 3/2025) e la CCIAA di Vicenza (DGC del 19/12/2024) hanno avviato la costituzione di un tavolo di lavoro per coordinare la gestione delle

³ *Meetings, Incentives, Conference and Exhibitions*

⁴

<https://www.provincia.vicenza.it/ente/amministrazione-trasparente/enti-controllati/enti-di-diritto-privato/consorzio-vicenza-e>

⁵ Relazione illustrativa al reindiconto della gestione anno 2024 pag. 37
https://www.provincia.vicenza.it/ente/consiglio/area-riservata-consiglio/14-aprile-2025-ore-19-00-consiglio-provinciale-documentazione/2_Rendiconto_2024_All_2_Relazione.pdf

destinazioni turistiche, garantendo, nelle more della sua costituzione, una gestione unitaria e condivisa delle attività propedeutiche alla costituzione del Soggetto con personalità giuridica deputato a implementare e gestire le attività e le politiche per il Turismo nel territorio della Provincia di Vicenza.

Natura giuridica e attività svolta

Vicenza è - conventions and visitors bureau (di seguito anche soltanto “Consorzio Vicenza è” o “Consorzio”), come previsto dallo Statuto (che rimanda agli articoli 2612-2615⁶ c.c.), è un *consorzio con attività esterna* che presenta specifiche caratteristiche.

In primo luogo, il Consorzio ha rappresentanza verso l'esterno. Il consorzio con attività esterna può convenire in giudizio in persona di coloro ai quali lo statuto attribuisce la presidenza o la direzione, anche se la rappresentanza legale del consorzio è attribuita ad altre persone. Ne consegue che, in caso di giudizio, i singoli consorziati non hanno legittimazione attiva e passiva, mentre questa è posta in capo solamente al consorzio nella persona del presidente o del direttore. Nel caso del Consorzio attuale è l'art. 15 dello statuto che assegna al Presidente *pro tempore* la rappresentanza sia di fronte ai terzi, sia in giudizio.

In secondo luogo, relativamente alla responsabilità per i debiti del Consorzio, si precisa che: i contributi dei consorziati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile; per tutta la durata del consorzio, i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo; i creditori particolari dei consorziati non possono far valere pretese nei confronti del fondo consortile; per le obbligazioni assunte in nome del consorzio risponde solamente il consorzio con il fondo consortile; per le obbligazioni assunte per conto dei consorziati la responsabilità è in capo ai consorziati in solido con il fondo consortile.

È importante segnalare che il Consorzio attuale è una amministrazione pubblica, vale a dire che è inserito nella sezione “Agenzie ed enti per il turismo” dell'*Elenco delle*

⁶ Il riferimento normativo al consorzio con attività esterna è contenuto nel codice civile agli articoli dal 2612 al 2615-bis, nella sezione intitolata “Dei consorzi con attività esterna” e nella relativa sezione bis.

amministrazioni pubbliche che rientrano nel Conto economico consolidato dello Stato in base alla definizione di cui ai paragrafi 2.68 e 2.69 del Regolamento CR n. 2223/96 che definisce il Sistema Europeo dei Conti, come recepito dal legislatore nazionale con l'art. 1 comma 2 della Legge n. 196/2009 e predisposto dall'ISTAT.

L'attuale Consorzio non rientra, pertanto, nelle categorie di soggetti che possono essere qualificati quali società *in house*, non presentando le caratteristiche formali previste dall'art. 16 del D.lgs. 175/2016.

Composizione dei soci e sue recenti evoluzioni

Il fondo consortile ammonta a 24.790,00 €, composto come segue:

SOCIO	IMPORTO	%
COMUNE DI VICENZA	€21.691,00	87,49%
COMUNE DI RECOARO	€1.033,00	4,17%
COMUNE DI LONIGO	€1.033,00	4,17%
COMUNE DI MONTECCHIO MAGGIORE	€1.033,00	4,17%
	€24.790,00	100,00%

Nei mesi recenti, in vista della trasformazione eterogenea del consorzio in società *in house providing* dei soci pubblici, tutti i soci privati hanno deciso di recedere dal Consorzio, in modo che potesse essere garantito il requisito previsto dall'art. 16 comma 1 D.lgs. 176/2015, per il quale la società *in house providing* non prevede la partecipazione di capitale privato, eccezion fatta per le specifiche deroghe previste. In conseguenza della fuoriuscita dei privati, l'assetto dell'attuale Consorzio rispetta il requisito dell'assenza di capitale privato.

Occorre, inoltre, evidenziare che lo Statuto dell'attuale Consorzio prevede il diritto di voto capitaro dei soci consorziati: attualmente non vi è, quindi, un meccanismo, in sede costitutiva e deliberativa assembleare, che valorizzi le quote detenute dal singolo Ente.

Attività di rilevanza pubblica gestite dal consorzio

Il Consorzio, pur non essendo qualificato quale società *in house* degli Enti soci, svolge tuttavia alcuni servizi di interesse generale in ambito turistico, come previsto dall'art. 3 comma 1 dello statuto, per il quale il Consorzio *“ha lo scopo di promuovere e supportare ogni azione diretta ad incrementare il turismo nel Vicentino nelle sue diverse espressioni (culturale ed artistico, enogastronomico, paesaggistico, prodotti tipici anche dell'artigianato artistico, della cultura industriale passata e presente, sportivo ecc) operando direttamente o attraverso l'intervento degli organismi pubblici competenti”*.

Le attività di rilevanza pubblica attualmente svolte dal Consorzio sono le seguenti:

- convenzione tra Comune di Vicenza e Consorzio per la gestione del servizio “IAT – Vicenza” (informazione e accoglienza turistica e della comunicazione) stipulata l'1.04.2021 e prorogata l'1.01.2024;
- convenzione tra Comune di Vicenza e Consorzio per la gestione del servizio di biglietteria e call center del servizio museale stipulata l'1.04.2023;
- convenzione tra Comune di Recoaro Terme e Consorzio per la gestione di attività di informazione e accoglienza turistica per gli anni 2024-2027 stipulata l'8.04.2024.

A fronte di tali servizi di interesse generale, lo statuto del Consorzio prevede, tuttavia, che il Consorzio possa svolgere anche alcune attività di produzione di servizi che in alcuni casi non sono strettamente necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali degli enti controllanti [ad esempio: *«predisporre offerte turistiche complessive e coordinate; curare la prestazione di servizi turistici (accoglienza, assistenza, prenotazione, commercializzazione e organizzazione di manifestazioni) in forma permanente o anche occasionale; effettuare la compravendita di qualsiasi tipo di pubblicazione e di materiale promozionale, di souvenirs e prodotti tipici e artigianali»*]. Tuttavia, alcune di queste previsioni contenute nello statuto rispettano il requisito dell'art. 4 comma 1 del D.lgs. 175/2016 relativo alle finalità perseguibili attraverso la partecipazione degli enti pubblici in imprese in quanto tali competenze sono state delegate dalla Regione del Veneto ai Comuni - attualmente con le leggi regionali n. 11/2013 e n. 45/2017 e le relative

disposizioni attuative - oppure rientrano tra quelle del servizio IAT come definito dalla Dgr n. 472 del 14.04.2020 attuativa della legge regionale n. 11/2013.

4. Motivazioni e vincoli giuridici della trasformazione

Necessità di adeguamento agli strumenti giuridici più idonei per il raggiungimento degli obiettivi pubblici

Il Consorzio allo stato attuale non è in grado di soddisfare i requisiti per essere considerato società *in house* delle Amministrazioni partecipanti: necessita, pertanto, di essere adeguato al raggiungimento degli obiettivi pubblici, che sono contraddistinti dalla necessità, da parte dei soci, di dotarsi di una società che svolga le funzioni di centro operativo per i servizi di natura turistica di competenza dei Comuni aderenti.

Il Consorzio deve essere adeguato sotto plurimi aspetti.

L'attuale forma giuridica del Consorzio - quella di consorzio con attività esterna ex art. 2612 c.c. - non è conforme ai requisiti richiesti dall'art. 3 comma 1 D.lgs. 175/2016, per il quale *“Le amministrazioni pubbliche possono partecipare esclusivamente a società, anche consortili, costituite in forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, anche in forma cooperativa.”*

Pertanto, al fine di fare in modo che la partecipazione pubblica degli Enti pubblici soci rispetti i requisiti sopra indicati, il Consorzio deve essere necessariamente adeguato a tale disciplina normativa e trasformato in società per azioni o in società a responsabilità limitata.

In secondo luogo, come già detto poco sopra, il Consorzio attuale, sulla base delle disposizioni statutarie, svolge e/o può svolgere delle funzioni sia di natura istituzionale sia funzioni di natura commerciale, privatistica, estranee alle finalità degli Enti soci.

Di conseguenza, è necessario adeguare lo Statuto riferendo l'oggetto sociale esclusivamente alle finalità istituzionali degli Enti pubblici, nel rispetto delle ulteriori limitazioni ex art. 4, commi 2 e 4, D.lgs. 175/2016 che prevede che l'oggetto sociale della

società *in house* debba essere riferito esclusivamente a: “*produzione di un servizio di interesse generale; autoproduzione di servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni; servizi di committenza, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestati a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici*”.

A ciò si aggiunga l'ulteriore necessità di introdurre nella società consortile dei meccanismi in grado di garantire il rispetto dei requisiti previsti dall'art. 16 D.lgs. 175/2016, del tutto assenti nell'assetto statutario attuale. Occorre, pertanto, modellare il Consorzio trasformato per:

- tutelare il controllo analogo congiunto da parte degli Enti soci, predisponendo un sistema di voto per partecipazione al capitale sociale e non per teste come nel Consorzio attuale;
- prevedere che il Consiglio di Amministrazione sia integralmente di nomina degli Enti pubblici soci;
- disporre che il capitale possa essere esclusivamente pubblico, eccezion fatta per le partecipazioni private disposte da norma di legge che non possono, comunque, porre il veto o esercitare influenza dominante sul Consorzio. Anche sotto tale aspetto il Consorzio deve essere adeguato, in quanto attualmente, sebbene i soci privati abbiano tutti receduto, non è previsto a livello statutario alcun limite all'ingresso di privati nella compagine consortile;
- prevedere una clausola per cui oltre l'ottanta per cento del fatturato del Consorzio deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti affidati al Consorzio dagli Enti pubblici soci. L'art. 16 comma 3 D.lgs. 175/2016 prevede esplicitamente l'obbligo di introduzione di tale clausola nello Statuto, attualmente assente nello Statuto del Consorzio.

Razionalizzazione della gestione e miglioramento dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa

Le modalità di trasformazione eterogenea del Consorzio devono garantire, inoltre, la razionalizzazione della gestione e il miglioramento dell'efficienza amministrativa rispetto alle finalità istituzionali che le Amministrazioni socie conferiranno alla società *in house*, nel rispetto dei principi di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

Nello specifico, il rispetto di tali principi, oltre che sulla base delle considerazioni di natura economico-finanziaria che si esporranno in seguito, sarà assicurato dal fatto che la società consortile non è il risultato della costituzione di una nuova società, bensì della trasformazione eterogenea di un soggetto che non rispetta la normativa sulle partecipazioni pubbliche - in particolare i requisiti previsti dal D.lgs. 175/2016 - in un soggetto, la società consortile, pienamente conforme agli obblighi di legge.

Inoltre, i soci che costituiranno la società *in house* a seguito della trasformazione, saranno gli attuali consorziati: non vi sarà, dunque, una modifica, almeno iniziale, delle quote sociali già del fondo consortile e successivamente del capitale sociale della società *in house*. Da questo punto di vista l'operazione sarà del tutto neutra, fermo restando che il sistema di voto - e dunque l'influenza in seno alla società esito della trasformazione - risponderà alle quote di capitale sociale, in modo che le modalità in cui verrà esercitato il controllo analogo corrispondano alle partecipazioni sociali degli Enti.

Con la trasformazione del Consorzio esistente in società consortile, le Amministrazioni pubbliche proprietarie potranno offrire una serie di servizi a loro demandati che attualmente - con l'organico e le competenze interne alle Amministrazioni in campo turistico e negli ulteriori campi e finalità istituzionali definite all'interno del nuovo Statuto - esse non sono in grado di offrire con continuità e flessibilità. Vi è, infatti, una specifica esigenza delle Amministrazioni di svolgere in modo più strutturato, organico e professionale i servizi turistici mediante la società *in house*.

In tale assetto sarà quindi rispettato il principio stabilito dall'art. 4 comma 1 D.lgs.

175/2016 che non consente la duplicazione di Enti per servizi già svolti all'interno dell'Amministrazione: infatti, nessuna delle Amministrazioni ha al proprio interno una struttura stabile in grado di soddisfare tali esigenze pubbliche, se non attraverso il Consorzio stesso, che tuttavia necessita della ristrutturazione e dell'adeguamento normativo individuato.

Come sarà meglio esposto nella parte economica, la trasformazione del Consorzio è volta a razionalizzare e a limitare al massimo grado aumenti di costi in capo alle Amministrazioni comunali socie, che potranno quindi usufruire di un soggetto già esistente, sebbene trasformato e nel pieno possesso dei requisiti della società *in house*, per svolgere finalità istituzionali ora non consentite.

Inoltre, con la costituzione della società *in house* gli Enti trarranno beneficio sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità perchè potranno, attraverso l'esercizio congiunto delle funzioni societarie, svolgere attività utilizzando un unico soggetto, con conseguenti economie di scala - e relative riduzioni nei costi - che non si potrebbero ottenere qualora le funzioni fossero svolte separatamente da ciascun Ente.

Ancora, sotto il profilo dell'efficienza, saranno ulteriormente incrementate le forme di collaborazione istituzionale in una materia, quella turistica, nella quale la collaborazione tra Enti locali della stessa area turistica comporta evidenti vantaggi per tutto il territorio rispetto a una gestione separata e frammentaria dei singoli Comuni.

A ciò va aggiunta la possibilità, che sarà oggetto di previsione statutaria, che ulteriori Enti locali possano in futuro entrare a far parte della società: in questo modo, oltre a finanziare ulteriormente la società *in house* esito della trasformazione, sarà possibile rafforzare le collaborazioni tra Enti locali nell'esercizio delle funzioni turistiche, con ulteriori benefici in termini di efficienza ed economicità.

La società *in house* potrà, inoltre, essere il veicolo societario tramite il quale realizzare quei programmi, stabiliti in particolare dalla legislazione regionale (a titolo esemplificativo, ex art. 9, comma 1, L.R. Veneto 11/2013) che necessitano, per la loro realizzazione, la presenza di un soggetto operativo che si occupi del coordinamento delle politiche

turistiche delle destinazione turistica.

Necessità di coinvolgimento di soggetti privati

La società consortile esito della trasformazione non potrà, in virtù della prescrizione di legge ex art. 16 D.lgs. 175/2016, prevedere la partecipazione di capitale privato, salvo le deroghe previste. Il Consorzio trasformato prevederà una modalità di coinvolgimento del privato nel processo partecipativo rispettoso del dettato normativo. La previsione di questo tipo di partecipazione, che dovrà necessariamente essere di natura consultiva - senza alcun potere di veto, influenza dominante o partecipazione in qualità di membro dell'Assemblea o del CdA - potrebbe rivelarsi opportuna nella particolare situazione del comparto turistico, nel quale il coinvolgimento e la collaborazione degli *stakeholders* privati è utile ai fini del raggiungimento degli obiettivi e delle finalità istituzionali della società *in house*.

Inoltre, in taluni casi, la legislazione regionale veneta prevede nelle funzioni di competenza della società consortile il coinvolgimento dei privati, come nel caso dell'art. 9, comma 2, L.R. 11/2013 ove, in relazione alle organizzazioni di gestione della destinazione (OGD), è previsto che *“Ciascuna organizzazione di gestione della destinazione opererà secondo le moderne forme di presidio delle destinazioni per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici”*. La società consortile dovrà dunque far fronte a questa esigenza, mettendosi a disposizione per l'adempimento delle disposizioni regionali in materia di turismo e al contempo rispettando l'obbligo di escludere il capitale privato dalla partecipazione al capitale sociale.

Superamento del finanziamento a regime

Il Consorzio viene attualmente finanziato a regime mediante una quota annuale versata dagli Enti soci: questa modalità di finanziamento dovrà essere modificata e adattata alla nuova struttura societaria.

Quindi, a seguito della trasformazione, sarà possibile finanziare l'attività della società

consortile mediante affidamenti *in house* ex art. 7 comma 2 D.lgs. 36/2023, in base al quale le stazioni appaltanti possono affidare direttamente a società *in house* servizi nel rispetto dei principi generali dei contratti pubblici. Pertanto, per ciascun affidamento gli Enti soci adotteranno un provvedimento motivato nel quale daranno conto dei vantaggi per la collettività, delle connesse esternalità e della congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, celerità del procedimento e razionale impiego di risorse pubbliche.

Dunque, in piena conformità al Codice dei contratti pubblici, la società consortile sarà finanziata dagli Enti soci mediante l'attribuzione di risorse per progetti rispondenti a specifici interessi pubblici e alle finalità istituzionali della società, con affidamento diretto *in house*.

Ciò premesso, appare chiaro che, a prescindere dalla forma con la quale sarà corrisposto, ogni tipo di finanziamento dovrà essere collegato all'esecuzione puntualmente descritta di uno specifico servizio di interesse pubblico.

Compatibilità con la normativa regionale per il finanziamento delle OGD

Come anticipato, un elemento essenziale che contraddistinguerà la società consortile all'esito della trasformazione sarà la compatibilità con la normativa regionale per il finanziamento delle "organizzazioni di gestione della destinazione". Si tratta di un'esigenza necessaria che per essere perseguita e mantenuta nel tempo richiede e continuerà a richiedere una costante capacità di adattamento all'evoluzione disomogenea e non lineare della prassi amministrativa regionale in materia di turismo, caratterizzata da modifiche non sempre pienamente coerenti con la legislazione regionale di settore.

Ad esempio, da ultimo la Regione Veneto con DGR n. 1639/2023 ha pubblicato il bando *Smart Tourism Destination* in cui ha definito le modalità di richiesta di contributo da parte delle OGD. Le richieste possono venire da OGD che «*abbiano adottato una forma (...) con soggettività giuridica propria rappresentativa dei soggetti partecipanti (quindi non il singolo ente pubblico)*», oppure da parte di quello che la singola OGD ha individuato

quale «soggetto attuatore con soggettività giuridica in una delle forme previste dalla legislazione vigente» di cui l'OGD si avvale «sulla base di un rapporto stabile e continuativo».

In sostanza, la Regione, non potendo finanziare direttamente le OGD, poiché esse non sono un soggetto giuridico, con questo atto amministrativo ha chiesto che ciascuna OGD indicasse il soggetto giuridico attuatore del progetto da finanziare. La Regione, nel testo del bando nel quale precisa quali requisiti deve avere il soggetto attuatore, rinvia alla definizione dell'art. 1 c. e) dell'Allegato I.1 al D.lgs. 36/2023 [Codice dei contratti pubblici] e in particolare esso deve essere un *“organismo di diritto pubblico”*.

5. Esclusione di altre forme giuridiche e societarie

Per definire quale sia la migliore forma giuridica che il Consorzio può assumere è necessario esaminare una molteplicità di istituti e forme giuridiche che potrebbero essere utilizzate, sia societarie, sia non societarie. Nel panorama regionale e nazionale i modelli più diffusi sono quello della società pubblica (es. Azienda speciale IDM Südtirol - Alto Adige, Trentino Marketing SRL Unipersonale, DMO Turismo Piemonte SCARL); della Fondazione (es. Fondazione Bologna Welcome, Fondazione Arezzo in Tour Destination, Verona & Garda Foundation) e del Consorzio civilistico, forma attuale di *Vicenza* è - *convention and visitors bureau*.

Vincoli di motivazione analitica e razionalizzazione delle partecipazioni

Prima di trattare individualmente ciascuna delle principali forme utilizzabili, è anzitutto opportuno precisare che, per quanto riguarda le società, il D.lgs. 175/2016 ha esplicitato che la decisione di un Ente pubblico di partecipare a un soggetto giuridico è sottoposta a più stringenti condizioni e requisiti rispetto alla partecipazione ad altri soggetti.

Nello specifico, come già brevemente anticipato, l'art. 5 del D.lgs. 175/2016 impone di motivare in modo analitico e stringente questa scelta⁷.

⁷ In particolare, l'art. 5 del D.lgs. 175/2016 stabilisce che «l'atto deliberativo di costituzione di una società a partecipazione pubblica [...] o di acquisto di partecipazioni, anche indirette, da parte di amministrazioni pubbliche in società già costituite deve essere analiticamente motivato con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali di cui all'articolo 4, evidenziando, altresì, le ragioni e le finalità che giustificano

Nel D.lgs. 175/2016, fin dall'art. 1, comma 1, il legislatore fa riferimento alla partecipazione in "società": *«Le disposizioni del presente decreto hanno a oggetto la costituzione di società da parte di amministrazioni pubbliche, nonché l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di tali amministrazioni, in società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta»*. Questa formulazione e la sistematica del disposto normativo ha portato parte della dottrina⁸ a sostenere la posizione, ora assolutamente minoritaria, per la quale l'Ente locale non sarebbe tenuto a rispettare tali condizioni e requisiti nel caso in cui la partecipazione sia in un soggetto che non è una società ma in altro soggetto quale, ad esempio, un'associazione o una fondazione.

La Corte dei Conti ha specificato, con proprie successive pronunce⁹, che *la costituzione di enti non societari sarebbe comunque sottoposta a oneri di motivazione analoghi a quelli previsti dall'art. 5 del D.lgs. 175/2016 per le società a partecipazione pubblica*. La motivazione analitica richiede di prendere in considerazione le ragioni, le finalità istituzionali e la coerenza con gli strumenti di razionalizzazione delle partecipate che motivano la costituzione di un nuovo soggetto o la trasformazione di un soggetto esistente.

A questo ragionamento va aggiunto che la trasformazione (o la costituzione di nuovo soggetto) a prescindere dalla forma giuridica, con funzioni analoghe o parallele a quelle già esercitate da soggetto già esistente e attivo sarebbe operazione del tutto incompatibile con le finalità di razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche e contrario ai principi di economicità e buon andamento della pubblica amministrazione previsti dall'art. 97 della Costituzione. Infatti, in caso di attribuzione di funzioni analoghe o simili al soggetto costituendo, si avrebbe una duplicazione di costi e strutture e un

tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa».

⁸ Si vedano Bartolini A. 2002, "La fondazione museale in partecipazione tra enti locali e privati: il caso di Cortona", in *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, 3/2002; Ibba C., Morandi, F. 2011, "La fondazione di partecipazione per la gestione di prodotti e servizi turistici", in *Rivista italiana di diritto del turismo*, 2, p. 171-184).

⁹ Tra gli altri, Sezione regionale di controllo per il Veneto n. 130/2020/PAR, ma anche Sezione regionale di controllo per la Lombardia n. 217/2015/PAR, Sezione regionale di controllo per il Friuli Venezia Giulia Deliberazione n. 22 /2019/PAR.

depauperamento del patrimonio pubblico.

Nello specifico, la magistratura contabile ha individuato i criteri con i quali valutare le modalità e i limiti di razionalizzazione degli enti e dei soggetti controllati o partecipati dall'Ente pubblico partecipante. Secondo quanto stabilito dalla Corte dei Conti, al fine di perseguire al massimo grado gli obiettivi di economicità e buon andamento ed evitare la duplicazione di costi, l'Ente pubblico partecipante è tenuto a operare una valutazione di tutte le proprie partecipazioni in altri soggetti, a prescindere dalla tipologia di partecipazione, dalla forma che tali soggetti rivestono e dal fatto che si tratti di soggetti di diritto pubblico o di diritto privato. Infatti, per una corretta razionalizzazione, l'Ente «*non si dovrà limitare alle società e alle partecipazioni societarie direttamente possedute dalle PP.AA. richiamate nella norma (tra cui, gli enti locali), ma dovrà estendersi [...], anche a quelle indirette*» (Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo per il Veneto, parere n. 205/2015/PAR, ex pl. anche Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo per la Lombardia n. 217/2015/PAR.)

6. Scelta tra S.R.L. e S.p.A.

L'art. 3 del D.lgs. 175/2016 limita fortemente le tipologie di società a cui la Pubblica Amministrazione può prendere parte, consentendo soltanto la forma della società a responsabilità limitata o della società per azioni, eventualmente nelle loro versioni consortili o cooperative. Occorre quindi analizzare quale di queste tipologie di soggetto sia più pertinente alle funzioni da svolgere.

Capitale sociale e responsabilità

Le due forme societarie prevedono differenti requisiti di capitale sociale minimo. Tuttavia, per quanto riguarda il capitale sociale del soggetto esito della trasformazione, la perizia di stima indica che la situazione patrimoniale del consorzio consente tranquillamente di procedere alla trasformazione senza la necessità di apportare capitale a prescindere che si scelga la SRL o la SPA. In entrambe le tipologie, la responsabilità dei soci è limitata al capitale sottoscritto.

Struttura gestionale

Entrambe le forme possono presentare una molteplicità di assetti gestionali e organizzativi (uno o più amministratori secondo il sistema tradizionale, monistico o dualistico). Sulla base di quanto previsto dall'art. 11, commi 2 e 3 del D.lgs. 175/2016, entrambe le forme societarie potrebbero essere amministrate da un amministratore unico, o, su deliberazione motivata, da un consiglio di amministrazione di tre o cinque membri: lo Statuto deve essere adeguato a tale disposizione di legge.

Organo di revisione, sorveglianza e controllo

Tutte le società a partecipazione pubblica sono obbligate alla nomina di un revisore dei conti o di una società di revisione; tale previsione non è derogabile a prescindere dalla forma adottata. La revisione dei conti nelle società pubbliche non può essere affidata all'organo sindacale.

La s.r.l. gode di un regime meno oneroso, per cui la nomina dell'organo sindacale, anche monocratico, diventa obbligatoria solo dopo il superamento per due esercizi successivi di alternativamente 4 milioni di attivo dello stato patrimoniale, 4 milioni di ricavi dalle vendite e prestazioni o 20 occupati

Nel caso della S.p.A., al contrario, è obbligatoria la nomina di un collegio sindacale di tre o cinque membri, indipendentemente dalle dimensioni.

Attualmente il Consorzio è dotato di un collegio dei revisori: l'ipotesi del ricorso alla s.r.l. comporta minori oneri rispetto a quelli della SPA.

Accesso al mercato dei capitali

Per quanto sia un elemento distintivo fondamentale tra le due forme societarie, la possibilità di accedere al mercato dei capitali non ha molta rilevanza rispetto al caso specifico: attraverso il mercato dei capitali non può essere consentito l'ingresso di partecipazioni dei privati, se non nei limiti dell'art. 16 D.lgs. 175/2016.

Motivazione della scelta della forma consortile

L'attributo consortile identifica l'esercizio di una funzione comune da parte dei soci.

Nel contesto dell'operazione in oggetto, la motivazione della scelta appare di agevole lettura, in quanto gli Enti soci sono pressoché tutti omogenei e vincolati per legge a delle specifiche funzioni. Inoltre, il D.lgs. 175/2016 limita le funzioni dei soggetti partecipati entro l'ambito di competenza degli Enti controllanti.

La società consortile offre, inoltre, il vantaggio di poter ricorrere a disciplina mista che consente di mutuare degli istituti tipici del consorzio affiancati a quelli della società a responsabilità limitata. Ad esempio, il recesso del socio può avvenire nelle forme semplificate previste dal consorzio (in merito, cfr. Cass. Civ. 5787/1982) invece che secondo le procedure di recesso previste per una s.r.l. non consortile. L'orientamento della Cassazione è che la forma della s.r.l. (o S.p.A.) prevale in merito a quanto qualifica l'organizzazione degli organi societari, mentre la disciplina del consorzio regola i rapporti tra i consorziati e con i terzi.

Una teorica alternativa alla forma consortile avrebbe potuto essere la forma cooperativa: tuttavia, per quanto coerente con l'impostazione relativa alle società *in house*, il requisito dello scopo mutualistico ex art. 2511 c.c. rappresenta una rilevante limitazione al ventaglio di attività che il soggetto potrebbe svolgere rispetto alla sua gestione di *convention and visitor bureau*. Ci sono inoltre ulteriori rigidità come il requisito minimo di nove soci e limiti alla partecipazione individuale in termini di rilevanza della quota capitaria in assemblea.

Sintesi del confronto

In sintesi le due forme si mostrano alquanto simili rispetto alla situazione oggetto di analisi. Per un verso l'utilizzo della SRL presenta inizialmente costi di gestione inferiori che sono via via comparabili a quelli della SPA che la SRL abbia raggiunto i limiti previsti dall'art. 2477 cc (attualmente 4 milioni di fatturato o 20 unità di occupati). Il vantaggio principale della SpA è quello di consentire una maggiore agilità di trasferimento delle azioni tra i soci rispetto alla SRL. Inoltre gli oneri previsti dalla SpA sono sostanzialmente superiori a quelli dei costi notarili necessari per la cessione di quote o di aumento di capitale nel caso in cui queste iniziative vengano gestite con razionalità raggruppando i

candidati soci in tranches di accesso.

7. Analisi giuridica delle caratteristiche della società (S.c.a.r.l.) esito della trasformazione

Natura giuridica e disciplina applicabile

Con la Legge n. 377/1976 è stata introdotta la possibilità per i consorzi di assumere una veste societaria, mantenendo invariato il loro scopo consortile. Le c.d. società consortili nel panorama delle società commerciali italiane rappresentano così una particolare forma giuridica creata per facilitare e coordinare specifiche attività economiche dei soci.

Questa tipologia di società è disciplinata dal Codice Civile (artt. 2602 ss. c.c.) e dalle norme generali sulle società di capitali o di persone con l'obiettivo di perseguire scopi consortili. In particolare, lo scopo mutualistico si manifesta attraverso l'obiettivo di fornire ai soci servizi o vantaggi comuni che essi non potrebbero ottenere in modo altrettanto efficace o economico agendo individualmente, rappresentando in questo senso uno strumento collaborativo che consente alle imprese di unire risorse e competenze per ottenere vantaggi economici e competitivi¹⁰.

Le società consortili, al momento della loro costituzione - seppur con specifici adattamenti per rispondere alle particolari finalità consortili - possono assumere diverse forme giuridiche, come quelle delle società di capitali (S.p.A., S.r.l., S.a.p.a.) o delle società di persone (S.n.c., S.a.s.); si applicheranno pertanto le norme specifiche del tipo societario scelto¹¹.

¹⁰ Le società consortili possono essere costituite per gli scopi più vari, a mero titolo esemplificativo potranno essere costituite per:

- il coordinamento delle attività produttive: le imprese partecipanti possono condividere risorse per la produzione, distribuzione o altre fasi del ciclo economico;
- la partecipazione a gare pubbliche: spesso queste società vengono create per partecipare a bandi e gare d'appalto che richiedono capacità economiche e tecniche rilevanti, consentendo alle imprese consorziate di competere con aziende di maggiori dimensioni;
- la gestione di servizi comuni: possono offrire servizi condivisi tra i soci, come logistica, marketing, approvvigionamento di materie prime o formazione del personale.

¹¹ L'articolo 2615-ter del Codice Civile stabilisce che, salvo disposizioni speciali legate alla finalità consortile, le società consortili seguono le regole previste per la loro forma giuridica.

Nel caso di specie il Consorzio verrà trasformato in società consortile a responsabilità limitata (s.r.l.) e sarà perciò soggetto alla normativa delle s.r.l. con i relativi adattamenti rispetto allo scopo che persegue.

Modalità di funzionamento ed elementi costitutivi in coerenza con il modello *in house*

La società consortile a responsabilità limitata (SCARL) frutto della trasformazione, operando in regime di *in-house providing*, deve rispettare una serie di requisiti normativi e funzionali per garantire la conformità alle direttive europee e alla normativa italiana in materia di appalti pubblici, già sinteticamente anticipati in precedenza e qui di seguito analizzati nel dettaglio:

- a livello eurounitario i requisiti relativi alle società “*in house*” sono disciplinati dall’art. 12, paragrafo 1 della Direttiva 2014/24/UE (sostanzialmente riprodotto dall’art. 28, paragrafo 1, della Direttiva 2014/25/UE e dall’art. 17, paragrafo 1, della Direttiva 2014/23/UE) secondo cui:
 - «a) l’amministrazione aggiudicatrice esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un controllo analogo a quello da essa esercitato sui propri servizi;
 - b) oltre l’80 % delle attività della persona giuridica controllata sono effettuate nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall’amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall’amministrazione aggiudicatrice di cui trattasi; e
 - c) nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati che non comportano controllo o potere di veto, prescritte dalle disposizioni legislative nazionali, in conformità dei trattati, che non esercitano un’influenza determinante sulla persona giuridica controllata».
- Tal normativa è stata recepita dal legislatore nazionale con il D.lgs. n. 175 del 2016 (TUSP - Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) che, innovando la precedente disciplina dei requisiti caratterizzanti le società

integralmente controllate dagli Enti pubblici e destinatarie di affidamenti diretti da parte degli stessi, prevede all'articolo 16, primo comma, i medesimi requisiti della normativa europea: *«Le società in house ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia 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»*. Continua la medesima norma al comma 3 prevedendo che *«Gli statuti delle società di cui al presente articolo 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»*.

In sintesi, i requisiti che permettono ad una società di definirsi *“in house”* sulla base normative riportate sono tre:

1. il controllo analogo a quello esercitato dall'amministrazione aggiudicataria sui propri servizi;
2. l'assenza di partecipazione di capitali privati nella società formata;
3. che il fatturato realizzato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci sia superiore all'80% del fatturato totale.

Controllo analogo da parte degli enti pubblici soci

Il controllo analogo viene definito dall'articolo 2 del D.lgs. n. 175/2016 (TUSP) come la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, attraverso un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata.

Il concetto viene precisato dal *"Vademecum per le società in house nel codice degli appalti e nel testo unico"* predisposto d'intesa fra l'Anac e il Consiglio Nazionale del Notariato il 27 maggio 2022. Il Vademecum, dopo avere ricordato le diverse articolazioni

in cui si può esprimere il controllo analogo (diretto, a cascata orizzontale, invertito) riprendendo quanto affermato dall'articolo 5 del (vecchio) Codice dei contratti (D.lgs. 50/2016) ha evidenziato che con esso si fa riferimento al potere di comando direttamente esercitato sulla gestione dell'ente con modalità e con un'intensità non riconducibili ai diritti e alle facoltà che normalmente spettano al socio (fosse pure un socio unico) in base alle regole dettate dal codice civile, e sino al punto che agli organi della società non resta affidata nessuna autonomia rilevante sugli argomenti strategici e/o importanti.

Il Vademecum continua specificando che il controllo deve essere sugli organi (gli enti devono avere il potere di nomina e di revoca degli amministratori), sulla gestione (gli enti devono autorizzare o vagliare gli atti di gestione che sono strategici e importanti per la vita sociale) nonché sullo svolgimento del servizio affidato, e ha ritenuto che il controllo analogo possa essere rappresentato dalle seguenti attività:

- controllo sugli atti e provvedimenti societari a carattere strategico e programmatici pluriennali (statuti, approvazione piano industriale, piano di sviluppo, relazione programmatica pluriennale, atti di amministrazione straordinaria);
- controllo sugli atti e provvedimenti societari di pianificazione (relazione programmatica annuale, piano degli investimenti e disinvestimenti, piano occupazionale, budget economico e finanziario, programma degli acquisti e dei lavori), di bilancio e sui regolamenti di gestione;
- controllo orientato a indirizzare l'attività della società in house verso il perseguimento dell'interesse pubblico attraverso una gestione efficiente, efficace ed economica, e garantendo il socio sull'economicità e qualità del servizio offerto;
- controllo sulla gestione e sui risultati intermedi orientati alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, con individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario;
- esercizio di poteri autorizzativi e di indirizzo attraverso l'emanazione da parte del socio di specifiche direttive generali sul funzionamento amministrativo delle società;

- esercizio di poteri ispettivi che comportano una diretta attività di vigilanza e controllo presso la sede e/o nei confronti dell'organo amministrativo della società in house.

Il Vademecum fa infine riferimento al controllo analogo “congiunto”, specificando che il controllo per essere tale debba essere in grado di coniugare, in una realtà frammentata, la necessità di garantire ai soci Enti Pubblici un controllo sugli obiettivi e sui programmi tale da limitare l'autonomia della società stessa. In questo senso il controllo analogo è esercitabile congiuntamente dai soci assumendo le determinazioni a maggioranza e deve essere verificato secondo un criterio “sintetico” e non invece “atomistico”.

Lo svolgimento di servizi di interesse economico generale ai sensi del D.lgs. 201/2022 da parte della società in house

Il D.lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, attuativo della delega di cui all'art. 8 della L. 5 agosto 2022, n. 118, ha ridefinito il sistema dei servizi pubblici locali di rilevanza economica alla luce dei principi eurounitari in materia di concorrenza, sussidiarietà e interesse generale. Il decreto interviene sul delicato equilibrio tra esigenze collettive e strumenti giuridico-organizzativi, conferendo agli enti locali un quadro riformato entro cui esercitare le proprie funzioni di organizzazione e affidamento dei cosiddetti servizi di interesse economico generale (SIEG).

Ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a), dello stesso decreto, si definiscono come servizi di interesse economico generale: *“le attività di erogazione di servizi la cui fornitura è ritenuta necessaria dalle autorità pubbliche e che rispondono a esigenze fondamentali della collettività, esercitate in regime di esclusiva o di speciali diritti da parte di soggetti pubblici o privati, con rilevanza economica”*.

Nel contesto della trasformazione del Consorzio “Vicenza è” in una società consortile a responsabilità limitata in house providing, le attività affidate (informazione e accoglienza turistica, gestione della biglietteria museale, supporto alla promozione territoriale, servizi MICE e di coordinamento turistico) ricadono in tale definizione. Si tratta infatti di servizi:

- strumentali al perseguimento di finalità pubbliche;

- erogati in regime non concorrenziale;
- non replicabili da parte del mercato in termini di universalità, continuità e accessibilità;
- definiti nella loro funzione pubblica sia dalle leggi regionali (L.R. Veneto 11/2013) sia dagli atti di programmazione degli enti locali soci.

L'attività della società *in house* sarà strutturata per garantire l'erogazione di servizi di interesse generale con rilevanza economica, in un quadro di controllo pubblico pieno e costante.

Tale configurazione è coerente con sia con l'art. 4, comma 1, lett. a), D.lgs. 175/2016, secondo cui la partecipazione pubblica è ammessa per la produzione di un servizio di interesse generale che con l'art. 7, comma 2, D.lgs. 36/2023, che consente l'affidamento diretto di servizi *in house* ove sussista un interesse pubblico specifico, documentato in atti motivati e correlato a parametri di economicità e qualità.

A tale riguardo, la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea (sent. C-280/00 "Altmark"), chiarisce come un SIEG possa essere legittimamente affidato *in house* qualora venga definito e riconosciuto come tale dall'autorità pubblica, gli obblighi di servizio siano esplicitati e la compensazione economica sia proporzionata e trasparente. Pertanto, i soggetti controllanti saranno chiamati ad adempiere a tali condizioni qualora intendano affidare specifici servizi alla società in corso di trasformazione.

Ancor più nel dettaglio, l'affidamento *in house* di servizi di interesse economico generale, ai sensi del D.lgs. 201/2022, implica i seguenti obblighi a carico degli Enti soci controllanti:

- Adozione di una convenzione di servizio (art. 14 D.lgs. 201/2022) che stabilisca: durata dell'affidamento; obblighi qualitativi e quantitativi del servizio; meccanismi di controllo e monitoraggio; criteri di compensazione economica; indicatori di performance. Tale condizione verrà assolta tramite la sottoscrizione dei relativi capitoli di servizio che soddisfino tali condizioni e, comunque, mediante

l'approvazione di atti motivati che documentino l'interesse pubblico prevalente e la congruità economica dell'affidamento (art. 7, co. 2, D.lgs. 36/2023).

- Obblighi di controllo e supervisione, mediante l'esercizio del controllo analogo congiunto, anche mediante organi collegiali o strutture di coordinamento, in grado di intervenire sulle decisioni strategiche e sull'attività gestionale della società. Tale condizione verrà assolta mediante i meccanismi di controllo già definiti in questa relazione e attraverso la partecipazione alla governance societaria da parte esclusiva di rappresentanti di soggetti a capitale privato.
- Obblighi informativi e di trasparenza, attraverso l'inserimento, da parte del socio controllante, delle informazioni relative alla società in house nella Relazione annuale sui servizi pubblici locali (art. 30 D.lgs. 201/2022) e la verifica periodica dell'adeguatezza del modello in house rispetto agli obiettivi di universalità, efficienza, continuità e sostenibilità.
- Obblighi della società in house affidataria

Specularmente, la società affidataria di SIEG erogherà in modo continuativo e universale i servizi oggetto dell'affidamento, secondo le esigenze pubbliche indicate dagli enti soci e garantendo il rispetto dei requisiti ex art. 16 D.lgs. 175/2016.

La società assicurerà piena trasparenza nei rapporti economici, con rendicontazione annuali annuali e periodiche delle compensazioni ricevute, in coerenza con i principi euro-unitari in tema di aiuti di Stato (esenzioni ex Altmark) e agli obblighi di trasparenza, ai sensi dell'art. 22 D.lgs. 175/2016, la società sarà soggetta agli obblighi di pubblicazione, trasparenza e accountability propri delle società a controllo pubblico, con riferimento sia ai dati economici che alla qualità dei servizi resi.

Conclusione: compatibilità sostanziale e formale con il regime dei SIEG

La società consortile che deriverà dalla trasformazione eterogenea del Consorzio "Vicenza è" soddisfa integralmente, sia sotto il profilo formale che sostanziale, i requisiti per essere qualificata come soggetto affidatario di servizi di interesse economico

generale, ai sensi del D.lgs. 201/2022.

Tale configurazione consente, al contempo, una continuità operativa e patrimoniale con il soggetto attuale; una conformità normativa piena con il TUSP, il Codice dei contratti pubblici e la disciplina dei SIEG; una flessibilità operativa coordinata con l'interesse pubblico, in coerenza con il principio costituzionale di buon andamento (art. 97 Cost.).

Neutralità fiscale della trasformazione

La normativa fiscale è impostata da un criterio di neutralità dell'imposizione fiscale tra società di capitali e altri enti. Nello specifico:

- in conformità all'art. 73 del TUIR sia le società a responsabilità limitata (sub c. 1 lett a)) che i consorzi (sub c. 2 e c. 1 lett. b) e c)) sono soggetti passivi IRES con il medesimo presupposto di imposta definito dall'art. 72;
- secondo l'art. 3 c. 1 lett. a) e e) del D.lgs. n. 446/1997, dispositivo istitutivo dell'IRAP, i soggetti passivi sono i medesimi soggetti previsti dal TUIR all'art. 73. Quanto al presupposto d'imposta, questo è definito all'art. 2 come l'esercizio abituale di un'attività diretta alla produzione o allo scambio di beni o servizi, condizione che è un presupposto per l'esercizio delle funzioni di società in house.
- rispetto al diritto camerale, a norma dell'art. 18 della legge n. 580/1993, sia le società di capitali che i consorzi con attività esterna versano il diritto in base alla medesima percentuale sul fatturato dell'esercizio precedente.
- quanto all'IVA, il presupposto per la sua imposizione è l'esercizio di un'attività di cessione di beni e prestazioni di servizi nell'esercizio di attività di impresa o arte e professione (art. 1). L'art. 4, comma 2 del TUIVA esplicita che costituisce esercizio di attività di impresa la cessioni di beni e le prestazioni di servizi fatte da parte di altri enti pubblici e privati, ivi compresi i consorzi. Quanto alla condizione della SCARL, essa è palesemente assoggettata al regime IVA.

Conseguentemente la trasformazione non implica modifiche di sorta da un punto di vista fiscale.

Contratti in corso tra il Consorzio e le amministrazioni controllanti

Attualmente sono in corso tre contratti tra il Consorzio e le amministrazioni controllanti. I due contratti con il Comune di Vicenza sono in proroga temporanea in attesa della ridefinizione dei rapporti a seguito di questo processo di trasformazione; mentre quello con il Comune di Recoaro è in piena vigenza.

I contratti attualmente vigenti sono:

Convenzione con il Comune di Vicenza per la Gestione del Servizio di Biglietteria e Call Center del Circuito Museale

- questa convenzione prevede che il Consorzio viene remunerato con aggio del 7% dei proventi della bigliettazione, più 5.000 € per i servizi svolti in Basilica Palladiana.

Convenzione con il Comune di Vicenza per la gestione dello IAT

- questa convenzione è un affidamento diretto ai sensi dell'art. 5 c. 6 D.Lgs 50/2016¹² e dell'art. 15 L. 241/1990.

Convenzione con il Comune di Recoaro Terme per la gestione di attività di informazione e accoglienza turistica anni 2024-2027

- questa convenzione è stata approvata mediante la deliberazione della Giunta Comunale di Recoaro Terme n. 28/2024.

Gestione del personale e altre implicazioni giuslavoristiche

La trasformazione eterogenea implica un cambiamento della forma giuridica dell'ente, ma non determina l'estinzione del soggetto giuridico originario né la creazione di un nuovo soggetto.

Infatti, ai sensi dell'art. 2498 c.c., *"con la trasformazione l'ente trasformato conserva i diritti e gli obblighi e prosegue in tutti i rapporti anche processuali dell'ente che ha effettuato la trasformazione"*. Questo principio di continuità si applica anche ai rapporti di lavoro esistenti. Pertanto, i contratti di lavoro a tempo indeterminato in essere al momento della trasformazione proseguono senza soluzione di continuità, mantenendo le medesime condizioni contrattuali, salvo diverse pattuizioni concordate tra le parti.

La Corte di Cassazione ha affrontato il tema della continuità dei rapporti di lavoro in

¹² Il [D.Lgs 50/2016](#) è il codice dei contratti pubblici vigente dal 2016 al 2023.

caso di trasformazione eterogenea, statuendo che la trasformazione non determina l'estinzione dell'ente originario né la creazione di un nuovo soggetto giuridico, ma comporta una modifica della struttura organizzativa dell'ente esistente, garantendo così la prosecuzione dei rapporti di lavoro esistenti. (Cass. civ., Sent. n. 10667 del 1° aprile 2022).

Ne consegue che i rapporti di lavoro già esistenti nel consorzio con attività esterna proseguiranno regolarmente nella società *in house*.

Al contrario, i rapporti che saranno instaurati *ex novo* dalla società *in house* a seguito della trasformazione eterogenea dovranno essere regolati da una differente disciplina.

A tal proposito, la SCARL operante come società *in house*, pur essendo formalmente un soggetto di diritto privato, è soggetta a una disciplina specifica per quanto riguarda l'assunzione del personale. L'art.19 D.lgs. 175/2016 stabilisce infatti che le società a controllo pubblico devono definire, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, nonché dei principi di cui all'art. 35, comma 3, del D.lgs. 165/2001. Ciò comporta che le future assunzioni, sia a tempo indeterminato che determinato, devono avvenire attraverso procedure selettive che garantiscano l'evidenza pubblica e la parità di trattamento tra i candidati.

La Corte di Cassazione ha più volte ribadito che, nonostante le società *in house* siano formalmente soggetti di diritto privato, esse operano come strumenti dell'ente pubblico e sono pertanto tenute a rispettare principi pubblicistici nelle procedure di assunzione. Le procedure seguite dalle società *in house* per l'assunzione di personale dipendente sono sottoposte alla giurisdizione del giudice ordinario, sottolineando la natura privatistica di tali società, pur con l'obbligo di rispettare i principi di trasparenza e imparzialità nelle assunzioni (cfr. Cass. civ., Sent. n. 7759 del 27 marzo 2017)

Inoltre, le progressioni di carriera all'interno delle società a partecipazione pubblica devono anch'esse rispettare i principi di trasparenza e imparzialità, escludendo la possibilità di avanzamenti automatici senza una procedura selettiva adeguata (cfr. Cass.

civ., Sent. n. 35421 del 1° dicembre 2022).

Nel contesto della trasformazione eterogenea in esame, la nuova S.c.a.r.l. operante come società in house dovrà dunque:

- adottare regolamenti interni che disciplinano le procedure di assunzione, sia a tempo indeterminato che determinato, in conformità con l'art. 19 D.lgs. 175/2016;
- garantire che tutte le procedure di reclutamento siano improntate ai principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, prevedendo bandi pubblici e selezioni aperte a tutti i candidati in possesso dei requisiti richiesti;
- assicurare che le progressioni di carriera interne siano anch'esse soggette a procedure selettive che rispettino i principi sopra menzionati, evitando avanzamenti automatici non giustificati da processi valutativi trasparenti.

Esclusività delle attività a favore degli enti soci

Riguardo all'attività svolta dalla società in house il Vademecum afferma che le attività di un'impresa aggiudicataria da prendere in considerazione per soddisfare il requisito dell'attività prevalente sono tutte quelle che quest'ultima realizza nell'ambito di un affidamento effettuato dall'amministrazione aggiudicatrice, indipendentemente dal fatto che il destinatario sia la stessa amministrazione aggiudicatrice o l'utente delle prestazioni (Corte di Giustizia UE, 11 maggio 2006, Carbotermo e Consorzio Alisei, causa C340/04). In conformità al dettato dell'art. 16, comma 3, del D.lgs. 36/2023 gli statuti delle società in house devono contenere apposita clausola in forza della quale oltre l'ottanta per cento del fatturato è effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci.

Divieto di partecipazione di soggetti privati

In ordine al divieto di partecipazione di soggetti privati alla compagine societaria della società formata, il Vademecum ha precisato che, ai sensi delle norme di legge riguardanti le società rispondenti al modello *in house providing*, la quota del capitale pubblico detenuto sia direttamente che indirettamente non potrà mai essere inferiore al 100% del

capitale sociale per tutta la durata della Società

Adempimenti normativi e procedurali per la trasformazione

Deliberazione dell'assemblea consortile

La trasformazione del Consorzio ha preso avvio a seguito della convocazione del Consiglio direttivo del Consorzio del 18 novembre 2024, indetta al fine di illustrare le fasi del processo di trasformazione giuridica, gli adempimenti necessari nonché i futuri scenari relativi alla compagine societaria.

Per procedere alla trasformazione è necessaria una delibera dell'Assemblea straordinaria del Consorzio con il quorum richiesto per le modifiche statutarie.

Adeguamento statutario e atto costitutivo

Quando si trasforma un consorzio in una società consortile a responsabilità limitata (SCARL), è necessario approvare sia un nuovo statuto sia un nuovo atto costitutivo, che nello specifico coincide con la delibera dell'assemblea dei consorziati, la quale, con la solennità dell'atto pubblico, approva la trasformazione. Questi documenti rappresentano le fondamenta legali e organizzative dell'entità esito della trasformazione e devono essere adeguati alla forma societaria e agli obiettivi specifici della trasformazione.

La tenuta della contabilità nelle operazioni di natura patrimoniale

Le società in house, quando gestiscono attività di natura patrimoniale, sono soggette agli obblighi dell'art. 233 del TUEL (D.Lgs. 267/2000) ma non sono necessariamente obbligate a tenere una contabilità separata, a meno che non vi siano specifiche disposizioni normative o regolamentari che lo impongono.

In ogni caso dovrà essere assicurata dalla società costituenda una contabilità separata per ciascuna convenzione di servizio e per le attività rese sul mercato.

Conclusioni

Alla luce della relazione svolta, emerge che la trasformazione eterogenea del *Consorzio Vicenza* è – *convention and visitors bureau* in società consortile a responsabilità limitata è un passaggio essenziale affinché tale soggetto, una volta trasformato, garantisca da un lato il pieno rispetto della disciplina sulle società a partecipazione pubblica e l'adeguamento agli strumenti giuridici più idonei per la gestione dei servizi di rilevanza pubblica nel settore culturale turistico e, dall'altro lato, il contenimento dei costi e che non vi siano duplicazioni di Enti operanti nello stesso ambito di competenza.

L'analisi giuridica e normativa condotta in questa relazione ha evidenziato come la trasformazione proposta sia conforme ai dettami del D.lgs. 175/2016 e alle norme di riferimento in materia di *in house providing*, ma risulti anche la soluzione più adeguata per il conseguimento degli obiettivi strategici degli enti soci e conforme ai parametri di buon andamento, efficienza ed economicità costituzionalmente tutelati.

La trasformazione risponde, pertanto, agli obiettivi di razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche, di miglioramento dell'efficienza operativa e di ottimizzazione delle risorse economiche.

L'obiettivo finale della trasformazione così proposta in società *in house* è, in primo luogo, quello di consolidare e rafforzare la gestione dei servizi culturali e turistici degli Enti controllanti, e in particolare di informazione e accoglienza turistica, biglietteria museale e promozione del territorio, garantendo un maggiore coordinamento tra i soci; razionalizzare le spese e ridurre i costi di gestione, grazie a economie di scala e a una maggiore efficienza operativa rispetto all'attuale struttura consortile; da ultimo, garantire il rispetto dei vincoli normativi, evitando sovrapposizioni e inefficienze derivanti da forme giuridiche non più adeguate al contesto normativo vigente.

Dal punto di vista normativo, come si è esposto, la trasformazione eterogenea in oggetto è volta a garantire la piena conformità alle disposizioni del D.lgs. 175/2016 e del D.lgs. 36/2023, tutelando, nell'ottica del contenimento dei costi, il controllo analogo esercitato dagli Enti pubblici soci, elemento imprescindibile per qualificare la società come in-house, prevedendo l'assenza di partecipazione del capitale privato in conformità

con i requisiti imposti dalla normativa sulle società pubbliche e prevedendo l'obbligo che almeno l'80% dell'attività della società sia svolta per conto degli enti pubblici soci, con la conseguenziale garanzia che l'operato della società sia esclusivamente finalizzato al perseguimento di interessi pubblici.

La relazione analitica ha, poi, confermato che il ricorso a forme giuridiche alternative, come l'utilizzo dell'istituto della fondazione, dell'associazione o della società misto pubblico-privata, non sarebbe conforme ai vincoli normativi e comporterebbe maggiori complessità gestionali ed economiche.

Distinti saluti.

avv. Giacomo Frigo



Firmato digitalmente da:

FRIGO GIACOMO

Firmato il 21/10/2025 11:39

Seriale Certificato: 4008174955701469196

Valido dal 02/12/2024 al 01/12/2027

Namirial CA Firma Qualificata



giulio
vallortigara
valmarana
21.10.2025
11:55:37
GMT+02:00

GIACOMO FRIGO

STUDIO LEGALE



Avv. Giacomo Frigo

piazzetta Vecchia Distilleria, 9 - 36012 Asiago (VI)

pec: giacomo.frigo@ordineavvocativicenza.it

Istituto Commercio Servizi Società Benefit SRL

viale Verona 49/D - 36100 Vicenza (VI)

pec: istitutocommercioservizi@legalmail.it

Albo Innoveneto n. 1257 - Albo Certificatori R&S n. 189/2024 -

Anagrafe Nazionale Ricerche MUR: 001995_IMPR

**Relazione ex art. 5, comma 1, D.lgs. 175/2016 per la
trasformazione eterogenea del
“*Consorzio Vicenza È - convention and visitors bureau*” in
“*Vicenza Turismo e Cultura SCARL*”**

Piano d'impresa e analisi economico-finanziaria

Gruppo di lavoro

avv. Giacomo Frigo - dott. Amos Brazzoli - dott. Antonio Casella, PhD - dott. Felice Fiorentino - dott. Giacomo Monetti

Indice

Analisi economico-finanziaria e piano industriale preliminare	3
1. Contesto generale e sviluppi futuri	3
2. Servizi attualmente erogati	4
3. Contesto competitivo	6
4. Principali modifiche rispetto alla gestione pre trasformazione	7
Recesso della Provincia e superamento del finanziamento a regime	7
Assestamento IVA	8
Incremento del numero e del tipo di servizi svolti sul territorio	9
Potenziamento degli IAT	9
Assestamenti del personale	10
5. Sviluppo futuri	12
Analisi SWOT del soggetto trasformato	12
Impostazione di prezzo	14
Valorizzazione turistica del sito UNESCO	15
6. Analisi economico finanziaria	16
7. Conto economico e stato patrimoniale previsionale	17
Breve analisi di sensibilità	28
Conclusioni	30

Analisi economico-finanziaria e piano industriale preliminare

La seguente analisi ha la finalità di evidenziare gli sviluppi futuri dell'attività imprenditoriale della società in house esito della trasformazione societaria e di mostrare la sua sostenibilità economica e finanziaria a medio lungo termine che giustifica la trasformazione del Consorzio ai fini dell'art. 5, comma 1 del D.lgs. 175/2016.

Va precisato che il Consorzio è un soggetto con una consolidata attività operativa ed è attivo da decenni, pertanto i dati indicati in questa analisi sono ricavati dalla situazione fattuale. La lunga operatività del Consorzio garantisce, a pena di modifiche sostanziali nelle modalità operative, una stabilità a lungo termine del soggetto giuridico e del servizio che eroga.

1. Contesto generale e sviluppi futuri

Il "Consorzio Vicenza è – convention and visitors bureau", operativo dal 1991, ha rappresentato per decenni la principale Organizzazione di Gestione della Destinazione¹ (OGD), svolgendo attività di rilevanza pubblica e consolidando un patrimonio di competenze strategiche nella promozione e gestione dei flussi turistici del territorio vicentino. La trasformazione proposta in questa documentazione si rende necessaria per conformare la struttura operativa alle disposizioni del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (D.lgs. 175/2016), garantendo la continuità nella gestione di servizi essenziali in regime di *in-house providing*. La configurazione giuridica di Società Consortile a Responsabilità Limitata è stata individuata come la più idonea a coniugare l'efficienza operativa di un soggetto di diritto privato con il perseguimento di finalità di interesse pubblico.

La missione della società è fungere da braccio operativo qualificato per la gestione integrata dei servizi pubblici per il turismo e la cultura, in attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli enti soci. L'azione della società è finalizzata a ottimizzare la gestione delle risorse pubbliche per incrementare l'attrattività e la competitività della

¹ Benché all'epoca non identificata in una specifica normativa. Il ruolo di coordinamento attualmente è ricoperto dall'OGD Terre Vicentine che non è costituita in forma di soggetto giuridico ma è un tavolo di lavoro formalizzato.

destinazione Vicenza, con positive ricadute economiche sul tessuto imprenditoriale locale. Gli obiettivi operativi primari includono la gestione efficiente dei servizi di informazione e accoglienza turistica (IAT) e del sistema di bigliettazione museale, quale leva per migliorare l'esperienza di visita, il potenziamento del ruolo di *Convention Bureau* per l'attrazione e la gestione del turismo congressuale (MICE) e il supporto tecnico-operativo alla filiera del turismo organizzato, al fine di consolidare l'inserimento di Vicenza nei circuiti di intermediazione nazionali e internazionali.

La visione a lungo termine persegue il consolidamento di Vicenza come destinazione turistica completa e sostenibile, superando la sola connotazione di "città d'arte". Tale visione si articola nei seguenti obiettivi strategici, in coerenza con le linee guida dell'OGD Terre Vicentine. A livello strategico diventa imperativo rafforzare l'identità e il posizionamento della destinazione, valorizzando in modo sistemico l'intero patrimonio culturale, paesaggistico ed enogastronomico, sviluppare il sito seriale UNESCO "La città di Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto" come prodotto turistico integrato, implementando strumenti unitari di promozione e fruizione che ne superino l'attuale frammentazione, sostenere una *governance* partecipata e integrata, in cui la società *in-house* agisca da soggetto coordinatore tra la componente pubblica e gli operatori privati, favorendo sinergie e un'allocazione efficiente delle risorse e perseguire la sostenibilità economica del sistema turistico, attraverso un modello di gestione che tenda all'equilibrio tra i costi dei servizi e i ricavi generati (bigliettazione, imposta di soggiorno, servizi a valore aggiunto), garantendo stabilità finanziaria nel lungo periodo.

2. Servizi attualmente erogati

Bigliettazione Musei Civici

Il Consorzio gestisce per conto del Comune di Vicenza il servizio di bigliettazione dei Musei Civici cittadini nelle sedi di Piazza Matteotti, della Basilica Palladiana, del Museo Naturalistico Archeologico di Santa Corona e del Museo del Risorgimento e della Resistenza di Villa Guiccioli. Il Consorzio si occupa della gestione del call center che riceve le prenotazioni telefoniche delle visite e della vendita fisica dei biglietti, utilizzando

almeno due lingue straniere.

Il contratto è attualmente remunerato con una commissione del 7% sui biglietti venduti nella sede di piazza Matteotti e un compenso di 5.000 € mensili per l'attività svolta nella Basilica palladiana. Il software per la gestione delle prenotazioni e il pagamento e rilascio dei biglietti è messo a disposizione dal Comune di Vicenza. Sono, inoltre, a carico del Comune di Vicenza i costi per le utenze per la sede di Piazza Matteotti, il mantenimento degli immobili sede delle biglietterie, le divise e gli accessori del personale.

IAT di Vicenza e Recoaro Terme

Il Consorzio svolge il servizio di IAT (Informazione e Accoglienza Turistica) per il Comune di Vicenza. Tale servizio comprende attività di informazione e accoglienza turistica nelle modalità di front office e back office, raccolta degli eventi, manifestazioni ed iniziative nei territori di competenza e loro diffusione, inserimento dati nel sito regionale e nella piattaforma DMS (Destination Management System), aggiornamento contenuti nei siti preposti e condivisi, con aggiornamento della web app sul turismo, gestione dei profili social network dello IAT, organizzazione di visite guidate, aggiornamento dati per il materiale di informazione turistica, partecipazione a fiere turistiche e ad appuntamenti significativi, vendita di prodotti di informazione turistica. All'interno dello stesso rapporto contrattuale il Consorzio svolge anche funzioni di comunicazione come l'inserimento e controllo con validazione di tutti gli eventi di carattere turistico e culturale (compresi spettacoli, manifestazioni ed iniziative) e l'elaborazione grafica (locandina, banner, icona per social, etc) degli eventi privi di immagine e/o carenti di riferimenti di rilevanza ed interesse turistico. L'ufficio IAT è aperto ogni giorno della settimana per almeno 8 ore continuative eccetto il giorno di Natale, il primo dell'anno e altri giorni di chiusura concordati con il Comune.

Per queste prestazioni il Comune di Vicenza versa al Consorzio annualmente 110.000,00 €. Restano a carico del Comune le utenze, la manutenzione dei locali dello IAT, le spese postali e per il software DMS.

Il Consorzio gestisce per il Comune di Recoaro Terme il servizio di IAT fornendo al

turista informazioni sulle attrattive locali, assistendo nella ricerca di disponibilità delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere del territorio e offrendogli il servizio di bigliettazione per attività, luoghi e eventi del territorio recoarese. Il servizio è erogato durante l'intera annualità. La sede e le dotazioni con cui viene svolto il servizio di IAT sono di proprietà del Comune di Recoaro Terme a suo carico sono le manutenzioni.

Per l'esecuzione di queste prestazioni il Comune di Recoaro Terme corrisponde al Consorzio 35.000 € all'anno.

3. Contesto competitivo

Nel contesto veneto la gestione dei servizi legati al turismo e alla cultura è ampiamente diversificata sia da un punto di vista della governance che dal punto di vista della realizzazione materiale dei servizi. Le modalità di organizzazione variano da Venezia dove le funzioni sono internalizzate tra Fondazione MUVE e Vela SpA a Verona dove le funzioni di servizio sono interamente esternalizzate e il coordinamento è in capo alla DVG Foundation da poco costituita.

Se dal lato della governance esistono plurali forme di organizzazione in competizione tra di loro, ma esiste un principio di separazione secondo le OGD individuate a livello regionale; sul lato dei servizi erogati dal Consorzio esiste una pluralità di concorrenti molto strutturati che si occupano professionalmente dei servizi offerti dal consorzio come CoopCulture (Società Cooperativa Culture) e Società Socioculturale Cooperativa Sociale. La presenza diffusa di questi soggetti sul mercato indica un mercato maturo in cui gli enti pubblici scelgono sempre più di esternalizzare funzioni complesse per garantire standard qualitativi elevati. Per il Consorzio Vicenza È, queste cooperative rappresentano sia potenziali competitor, sia un metro per migliorare la qualità dei servizi offerti. La loro comprovata esperienza nella gestione di sistemi di prenotazione complessi, contact center multilingue e piattaforme digitali per la didattica costituisce un asset che pochi enti locali possono replicare internamente.

L'analisi dei concorrenti di maggior successo rivela una tendenza inequivocabile: non si limitano a vendere semplici biglietti d'ingresso, ma commercializzano "pacchetti di

esperienza" integrati, supportati da brand forti e piattaforme tecnologiche avanzate. La competizione si gioca sempre più sulla capacità di aggregare l'offerta e di semplificare il processo di acquisto e fruizione per il turista. Verona, ad esempio, vende la VeronaCard che include musei e trasporti in un unico prodotto. Venezia, attraverso la piattaforma Venezia Unica di Vela S.p.A., offre un'esperienza ancora più completa, aggregando trasporti, musei, eventi e altri servizi. PromoTurismoFVG utilizza la FVGcard come una chiave d'accesso all'intera regione. Questi prodotti rispondono a un'esigenza fondamentale del turista contemporaneo: massimizzare il tempo e il valore della propria visita attraverso un unico acquisto, semplice, conveniente e digitale. La mancanza di un prodotto turistico integrato di questo tipo rappresenta una significativa debolezza competitiva per l'offerta vicentina.

4. Principali modifiche rispetto alla gestione pre trasformazione

L'analisi riportata in questa sezione non ha lo scopo di evidenziare la situazione economico-patrimoniale del consorzio, cosa che verrà analizzata nella relazione prevista dal combinato degli artt. 2500 ter e 2500 octies del Codice civile, ma ha l'obiettivo di evidenziare gli adattamenti alla gestione societaria determinati dalla trasformazione e individuare i requisiti di stabilità economica e finanziaria per la futura operatività della società.

Recesso della Provincia e superamento del finanziamento a regime

Il recesso dell'Amministrazione provinciale² avvenuto nel quarto trimestre 2024, la precedente uscita della CCIAA di Vicenza e il superamento dei finanziamenti a regime per le regioni analizzate nella prima parte di questa relazione portano con sé una riduzione

² Si precisa a margine che Per l'effetto della modifica del Titolo V della Costituzione, la normazione del settore turistico è interamente delegata alle Regioni (fatto salvo quanto previsto in merito alle professioni turistiche si veda Corte cost. n. 222/2008 e n. 271/2009). La Regione del Veneto, con la LR 11/2013, assegna alle province un ruolo del tutto marginale nelle politiche del turismo relegandole a una funzione meramente amministrativa (es. tenuta dell'elenco delle agenzie di viaggio, tenuta dell'elenco delle associazioni Pro Loco, autorizzazione all'esercizio di rifugi escursionistici). Questo è in gran parte dovuto alla LR 45/2017 che ha trasferito alla Giunta Regionale le prerogative inizialmente previste alle province. Inoltre, a seguito delle modifiche all'assetto delle province, da ultimo con la legge 56/2014 c.d. Delrio, è evidente che le province non hanno competenze in materia di turismo, essendo le competenze delle province limitate a: trasporti, infrastrutture, ambiente, edilizia scolastica, discriminazione e pari opportunità.

considerevole delle entrate del consorzio.

CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025	2026
RICAVI				
Quote enti pubblici	€ 85.500	€ 85.500	€ 64.200	
Quote soci privati	€ 30.150	€ 30.150		
Quota da conto anticipi da avanzi di gestioni precedenti a copertura spese gestione	€ 7.786			
Ricavi da Amministrazione Provinciale per Fondazione a copertura personale	€ 45.000			

Questa mutata condizione genera un ammanco consistente nelle entrate del consorzio che dovrà essere compensato con altre entrate e/o minori uscite.

A breve termine le minori entrate sono compensate in parte con l'aumento delle vendite dei biglietti del sistema museale vicentino e con le entrate straordinarie derivante dalle attività previste dal bando UNESCO del Ministero del Turismo vinto dal Comune di Vicenza per la valorizzazione della rete dei siti UNESCO Vicenza e le ville del Palladio. È evidente che queste entrate di natura straordinaria non possono costituire un rimedio a lungo termine per garantire la stabilità delle attività. A questo fine sarà fondamentale rinegoziare gli affidamenti in scadenza, anche in luce dei necessari adeguamenti inflattivi (si veda contratto IAT in scadenza), sviluppare nuove attività da svolgere per conto dei soci e rivedere le attività attualmente svolte anche in relazione alla mutata compagine sociale.

Assestamento IVA

Con la nuova conformazione del Consorzio vengono superate ogni ambiguità interpretative circa l'applicazione dell'IVA sulle prestazioni erogate dal soggetto esito della trasformazione. Già con la risoluzione 56/E del 30 maggio 2014 l'Agenzia delle Entrate aveva chiarito come le prestazioni di servizio erogate dalle società in house fossero soggette al tributo sancendo il principio che *«in linea generale, un contributo assume rilevanza ai fini IVA se erogato a fronte di un'obbligazione di dare, fare, non fare o permettere, ossia quando si è in presenza di un rapporto obbligatorio a prestazioni corrispettive»*; questo è stato ancor più chiarito con la risposta all'interpello n.433/2023, forte anche della sentenza della CGUE C-182/17 che *«costituisce una prestazione di*

servizi fornita a titolo oneroso, soggetta all'IVA in forza di tale disposizione, un'attività (...) consistente nello svolgimento da parte di una società di determinati compiti pubblici in esecuzione di un contratto concluso tra tale società e un comune».

In un'ottica di revisione delle dinamiche IVA, in una prospettiva futura, la società consortile una volta trasformata potrebbe altresì rafforzare l'efficienza potenzialmente accentrando costi e ricavi della gestione museale in un unico soggetto, anche in rispetto del principio di competenza economica. Allo stato attuale infatti i ricavi sono incamerati dal Consorzio e poi riversati al Comune, mentre i costi (principalmente, guardiana) sono sostenuti direttamente dall'Amministrazione comunale.

Incremento del numero e del tipo di servizi svolti sul territorio

Lo sviluppo futuro del Consorzio trasformato passerà auspicabilmente per un allineamento con il perimetro dell'OGD Terre Vicentine e una collaborazione con le altre OGD del territorio provinciale. A livello di prestazioni di servizio è opportuno operare per mettere a sistema una rete di IAT e di bigliettazione a livello di destinazione turistica per razionalizzare un servizio che è attualmente gestito dai singoli comuni in assenza di un collegamento puntuale e di economie di scala che vanno ricercate.

Potenziamento degli IAT

Guardando al futuro, si prevede un potenziamento del servizio IAT (Informazione e Accoglienza Turistica) a medio termine. Nello specifico, lo scenario ipotizzato prevede l'attivazione di questo servizio in almeno due ulteriori comuni soci, a partire dal 2026. Questa prospettiva di ampliamento dell'offerta di servizi IAT è coerente con gli obiettivi di espansione della compagine sociale delineati nella prima parte di questa relazione.

È importante sottolineare che queste stime sono state formulate con un approccio prudenziale. Non sono stati considerati, ad esempio, i potenziali benefici derivanti dalla revisione del contratto con il Comune di Vicenza per la gestione dello IAT. Tale contratto è infatti in scadenza e richiede una revisione, quantomeno per adeguare i compensi all'inflazione. I possibili vantaggi economici derivanti da questa rinegoziazione non sono

stati inclusi nelle proiezioni finanziarie, al fine di mantenere un margine di sicurezza nelle previsioni.

VOCE	CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	RICAVI						
A.1	Ricavi da Comune di Vicenza per gestione uffici IAT e Info Point	€ 171.538	€ 172.863	€ 170.000	€ 219.000	€ 223.380	€ 227.848
A.1	Ricavi da Comune di Recoaro per gestione ufficio IAT	€ 34.620	€ 38.913	€ 40.000	€ 41.184	€ 42.820	€ 42.983

Da un punto di vista dei costi, l'aumento degli IAT implicherà necessariamente un aumento dei costi per il personale stimabile in circa 30.000 € a fronte dell'incremento delle attività qui stimate. L'incremento del costo del personale verrà in parte mitigato dalla cessazione di rapporti di lavoro per quiescenza che verranno sostituiti a costi minori.

Assestamenti del personale

Attualmente il consorzio impiega 13 dipendenti con i seguenti inquadramenti del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi. Nell'annualità 2026 avverrà il pensionamento dell'attuale segretario generale, dipendente apicale, del consorzio per cui l'organico verrà modificato come da prospetto riportato nella colonna di destra:

Livello	Numero	Costo aziendale medio	Livello	Numero	Costo aziendale medio
D/Q	1	€ 79.629,15	I	1	€ 61.110,87
I	1	€ 61.110,87	II	1	€ 53.314,92
II	1	€ 53.314,92	III	2	€ 41.428,72
III	2	€ 41.428,72	IV	2	€ 31.225,76
IV	2	€ 31.225,76	IVp	2	€ 17.357,30
IVp	2	€ 17.357,30	V	4	€ 27.486,14
V	4	€ 27.486,14	Totale generale	12	€ 33.699,49
Totale generale	13	€ 37.232,54	TOTALE POST		€ 404.393,91
			TOTALE PRE		€ 484.023,06
			DIFFERENZA		-€ 79.629,15

Chiaramente la figura apicale dovrà essere in qualche modo sostituita, a livello organizzativo potrebbe essere più efficiente dividere il ruolo di apice della struttura tecnica amministrativa da quello di direzione strategica delle operazioni del consorzio. Per quanto riguarda la prima figura sarebbe pensabile valorizzare le professionalità interne attraverso opportuni adeguamenti salariali; mentre per la figura della direzione strategica sarebbe più opportuna una rivalutazione dell'impegno necessario e optare per un incarico professionale esterno a "tempo parziale". Le rimanenze potranno essere destinate ad altri scopi o in parte destinati a compenso degli amministratori che attualmente non sono retribuiti.

Impieghi	Importi
Adeguamenti salariali	€ 15.000,00
Direzione tecnica a tempo parziale	€ 40.000,00
Compensi amministratori	€ 15.000,00
Risparmi	€ 9.629,15

5. Sviluppo futuri

Lo sviluppo della società è determinato dalla sua natura giuridica di soggetto *in-house providing* e, pertanto, non è orientato a logiche di massimizzazione del profitto, bensì all'adempimento degli obiettivi di servizio pubblico definiti dagli enti soci. Le strategie commerciali sono strumentali alla promozione della destinazione e all'efficientamento dei servizi affidati, operando in un quadro di sostenibilità economico-finanziaria.

Si identifica una duplice segmentazione del mercato di riferimento, distinguendo tra il mercato primario, costituito dai clienti istituzionali, e il mercato secondario, rappresentato dagli utenti finali dei servizi. Gli enti pubblici soci che affidano alla società la gestione di servizi pubblici per il turismo mediante la stipula di Contratti di Servizio, nel rispetto della normativa vigente in materia di affidamenti *in-house*. L'utenza finale è segmentabile in:

- Turismo Leisure (B2C): Visitatori individuali e gruppi, il cui bisogno primario è l'accesso a informazioni e servizi di accoglienza e prenotazione qualificati.
- Turismo Business/MICE (B2B): Organizzatori di eventi e operatori congressuali, che richiedono un supporto tecnico-logistico professionale (Convention Bureau).
- Filiera Turistica (B2B): Tour operator e agenzie di viaggio, che necessitano di un interlocutore istituzionale unico (DMO) per la programmazione dell'offerta.

L'interesse pubblico, che in questo caso coincide con la domanda espressa dal mercato, è relativo alla fruibilità, accessibilità e qualità dell'offerta turistica. Le attività della società sono finalizzate al soddisfacimento di tali bisogni, al fine di generare un indotto economico positivo per il territorio con un'attenzione a criteri di accessibilità universale e imparziale a tali servizi.

Analisi SWOT del soggetto trasformato

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) costituisce uno strumento diagnostico della pianificazione strategica, finalizzato a fornire un quadro sistematico del posizionamento della società. Il modello mette in relazione i fattori endogeni, sui quali l'organizzazione detiene una capacità di controllo diretto (punti di forza e di debolezza), con i fattori esogeni, che originano dal contesto competitivo esterno

e sui quali l'organizzazione non esercita un controllo diretto (opportunità e minacce). L'obiettivo di tale analisi è supportare la formulazione di strategie coerenti, che consentano di capitalizzare i punti di forza, mitigare le debolezze, cogliere le opportunità e neutralizzare le minacce.

Fattori positivi interni	Fattori negativi interni
• La conformazione societaria rappresenta il principale punto di forza, garantendo un rapporto privilegiato e stabile con gli enti pubblici soci tramite affidamenti diretti. Questo assicura continuità operativa e una base di ricavi certa derivante dai Contratti di Servizio. • La società eredita l'esperienza ultra-trentennale del "Consorzio Vicenza è", detenendo un consolidato know-how nella gestione dei servizi di accoglienza (IAT), nella promozione della destinazione e nelle relazioni con la filiera turistica. • Si caratterizza come punto di riferimento operativo dell'OGD Terre Vicentine e questo le conferisce il ruolo di punto di riferimento istituzionale per tutti gli operatori del settore facilitando il coordinamento delle strategie di sviluppo turistico.	• L'obbligo di operare secondo procedure di diritto pubblico può comportare una minore flessibilità e rapidità decisionale rispetto a competitor puramente privati, specialmente nella risposta a nuove opportunità di mercato. • L'equilibrio economico-finanziario è strettamente dipendente dalla volontà e dalla capacità di spesa degli enti soci. Una contrazione dei budget pubblici potrebbe impattare direttamente sulla sostenibilità dei servizi. • Nonostante il ruolo di coordinamento, la società opera su un'offerta (in particolare il sito UNESCO) che si presenta ancora frammentata e non pienamente integrata come prodotto turistico unitario, limitandone la fruibilità e la valorizzazione commerciale.
Fattori positivi esterni	Fattori negativi esterni
• La qualifica di organismo di diritto pubblico facilita l'accesso a bandi e contributi regionali, nazionali ed europei, in particolare quelli destinati alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), che possono finanziare progetti di sviluppo e promozione. • Le tendenze di mercato favoriscono destinazioni come Vicenza, che	• Cambiamenti negli orientamenti politici degli enti soci potrebbero tradursi in una revisione delle strategie turistiche e, di conseguenza, degli affidamenti alla società, generando incertezza operativa. • La concorrenza da parte di altre città d'arte del Veneto e del Nord Italia, spesso dotate di maggiori

offrono un turismo di qualità, culturale e meno massificato. Vi è l'opportunità di posizionarsi come meta di riferimento per questo segmento. • Lo sviluppo di una piattaforma digitale integrata per la promozione e la prenotazione dei servizi (inclusi i siti UNESCO) rappresenta un'opportunità strategica per superare la frammentazione dell'offerta, migliorare l'esperienza del visitatore e raccogliere dati strategici. • La possibilità di estendere la gestione degli IAT ad altri comuni della provincia permette di consolidare il ruolo di HUB di destinazione, creando un sistema di accoglienza coordinato e aumentando la massa critica dell'offerta turistica.	risorse per la promozione, rappresenta una minaccia costante che richiede un continuo sforzo di differenziazione e posizionamento. • Una congiuntura economica negativa, l'inflazione o l'aumento dei costi energetici possono sia ridurre la capacità di spesa dei turisti sia aumentare i costi operativi della società, mettendo sotto pressione l'equilibrio di bilancio. • Modifiche alla normativa in materia di società a partecipazione pubblica o di affidamenti <i>in-house</i> potrebbero introdurre nuovi vincoli o requisiti, impattando sul modello organizzativo e operativo della società.
--	--

Impostazione di prezzo

La politica di prezzo è ancorata al principio della copertura dei costi operativi e non persegue finalità speculative, in coerenza con lo scopo non lucrativo della società consortile. Il valore economico degli affidamenti è determinato tramite un'analisi analitica dei costi necessari all'erogazione dei servizi secondo gli standard qualitativi definiti dagli enti soci. Tale corrispettivo costituisce la principale fonte di ricavo e garantisce l'equilibrio della gestione.

Per i servizi che prevedono una tariffazione all'utenza (es. bigliettazione museale), i prezzi sono stabiliti dall'ente pubblico proprietario del bene. La società agisce quale gestore del servizio a fronte del corrispettivo definito nel Contratto di Servizio. Chiaramente in questa dinamica è necessario che ci sia uno stretto coordinamento tra gestore del servizio e decisore tecnico-politico per stabilire un livello di prezzo dei servizi alla clientela che possa essere compatibile con i costi del servizio e competitivo con gli analoghi territoriali.

Valorizzazione turistica del sito UNESCO

Un progetto strategico a breve-medio termine, determinate per lo sviluppo del Consorzio trasformato, è l'attuazione del progetto UNESCO del Ministero del Turismo vinto dal Comune di Vicenza e finalizzato alla realizzazione di un'un'infrastruttura che consenta ai gestori delle Ville di vendere la visita o le altre esperienze in villa. La mancanza di questa infrastruttura informatico-organizzativa rappresenta un rilevante ostacolo che impedisce di trasformare il sito UNESCO Vicenza e le ville del Palladio in un sito di effettivo interesse turistico. L'idea forza di questo progetto è, quindi, dotare questo sito UNESCO seriale di un'infrastruttura unitaria che consenta di effettuare la trasformazione auspicata. Il Consorzio trasformato ha un ruolo fondamentale nella realizzazione di questo progetto e nel garantire la sua sostenibilità a lungo termine.

Il Consorzio, infatti, è l'unico soggetto in grado di poter coordinare da un punto di vista operativo la rete di soggetti pubblici e privati proprietari di luoghi parte del sito UNESCO diffuso. Nel suo complesso il progetto prevede di:

- consentire ai turisti (e visitatori) di acquistare la visita ad uno o più luoghi del sito seriale ed attivare una modalità (tecnica di tipo digitale) per condividere informazioni e database in modo che la visita in ciascuna villa sia davvero una componente di un'esperienza seriale.
- coordinare la promozione dei luoghi del sito seriale agendo su target molteplici e in particolare sui repeaters anche nel corso di più anni.
- creare un'esperienza multisoggetto e destagionalizzata che declini il prodotto all'esterno della sua nicchia secondo i vari bisogni del mercato per allargare l'offerta (tra i cluster più interessanti le declinazioni sono: outdoor, enogastronomia, cultura, fiere, didattica, famiglia, wedding, corporate, spettacolo...);
- creare un'unica piattaforma dove acquistare tutti i servizi relativi ai vari cluster, una piattaforma unitaria di bigliettazione del sito seriale UNESCO;
- condividere i micro budget per rendere sostenibile nel tempo la manutenzione e l'implementazione del sistema, oltre alla promozione delle varie venue.

Il consorzio dovrà svolgere la funzione di coordinatore dei processi, curare la manutenzione della piattaforma informatica e il supporto di back office per il sistema delle vendite. Queste attività ricadono in parte nelle attività istituzionali e in parte nelle attività residuali, concesse entro il 20% del fatturato. Il finanziamento di queste attività dovrà avvenire attraverso il trattenimento di un aggio percentuale sulla vendita di biglietti e altri servizi relativi ai luoghi UNESCO e alle altre destinazioni.

A livello prudenziale è stato stimato che i proventi derivanti a regime da queste iniziative, unitamente ai proventi derivanti dalla vendita di biglietti online del circuito museale del Comune di Vicenza ammontino complessivamente a 20.000,00 €. A livello di costi sostenuti dal consorzio per queste attività, si stima che in una prima fase, al netto delle spese di sviluppo della piattaforma e delle altre attività di avvio che sono interamente spese dal bando UNESCO, non vi saranno costi significativi per il consorzio.

6. Analisi economico finanziaria

Prima di presentare i prospetti di Conto Economico e Stato Patrimoniale previsionali, è opportuno esplicitare la metodologia seguita per la loro elaborazione. Le proiezioni economico-finanziarie si fondano su un insieme coerente di assunzioni fondamentali che ne garantiscono la trasparenza e la replicabilità, fornendo al contempo gli strumenti analitici per una valutazione completa della sostenibilità del piano.

L'analisi è stata costruita a partire dai fondamentali che determinano l'andamento dei ricavi e dei costi. Per quanto riguarda i ricavi, le stime si basano sui contratti di servizio in essere con gli enti soci, assumendo una rinegoziazione dei corrispettivi a partire dal 2026 impostata in un'ottica conservativa ma che incorpora l'adeguamento inflattivo e il potenziamento qualitativo dei servizi. A questi si affianca una previsione di crescita dei ricavi accessori, tra cui l'aggio sulla bigliettazione della futura piattaforma UNESCO, considerato un importante elemento di diversificazione. Sul fronte dei costi, le proiezioni relative al personale partono dalla struttura attuale per poi integrare, dal 2027, una razionalizzazione della massa salariale dovuta a un pensionamento, i cui risparmi sono

parzialmente reinvestiti in competenze strategiche. Gli altri costi di gestione sono correlati all'andamento dei servizi, tenendo presente che gli oneri per progetti specifici, come quello per il sito UNESCO, sono coperti integralmente da finanziamenti esterni e non incidono sulla gestione ordinaria.

La sostenibilità finanziaria del piano è stata verificata attraverso un'analisi integrata. La capacità della società di generare liquidità è valutata tramite la costruzione di un Rendiconto Finanziario previsionale, che evidenzia i flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa, dagli investimenti e dalle attività di finanziamento. La sostenibilità della gestione corrente è misurata, inoltre, attraverso l'analisi del punto di pareggio (Break-Even Point), uno strumento che, in coerenza con la finalità non lucrativa della società, permette di identificare la soglia minima di ricavi necessaria a garantire la piena copertura dei costi operativi. Il piano degli investimenti, infine, è supportato da una puntuale analisi delle relative fonti di copertura, che privilegiano l'autofinanziamento, reso possibile dalla solida posizione patrimoniale, e il ricorso a contributi pubblici specifici.

A completamento del quadro metodologico, l'analisi si avvale di un set di indicatori di bilancio per fornire una valutazione sintetica delle performance prospettiche.

7. Conto economico e stato patrimoniale previsionale

Alla luce degli elementi sopra descritti è stato redatto un conto economico previsionale che evidenzia un assetto finanziario che, negli esercizi più recenti, ha mantenuto un sostanziale equilibrio tra costi e ricavi, con risultati d'esercizio di entità contenuta. Il mutamento del contesto consortile e normativo che ha causato la necessità di questa trasformazione ha delle implicazioni economiche non irrilevanti per la gestione ordinaria che sono state descritte nella sezione precedente. Tuttavia questi mutamenti possono essere compensati:

- dal mantenimento di un livello significativo di ricavi derivanti dalla gestione dei servizi di informazione e accoglienza turistica (IAT) e della biglietteria museale per conto del Comune di Vicenza che consente di garantire una base finanziaria stabile;

- dall'aumento dei ricavi da biglietteria del circuito museale per il 2025 e il 2026 che costituisce un elemento favorevole e in linea con la prospettiva di crescita dell'attività operativa della nuova società.

Infine il mantenimento di una gestione economicamente equilibrata è garantito dalla capacità di coprire i costi con i ricavi della gestione caratteristica, evitando situazioni di deficit strutturale.

Per quanto non sia oggetto di questa analisi, va sottolineato che la situazione patrimoniale del Consorzio lo rende resiliente a subire disavanzi temporanei determinati dall'assestamento della gestione nel periodo di transizione. Va altresì specificato che questi assestamenti non sono di per sé determinati dalla trasformazione, ma sono direttamente implicati dal mutato contesto normativo e giurisprudenziale che fa propendere per l'eliminazione delle quote associative da parte degli enti pubblici e privati a partire dal 2025, dall'uscita dalla compagine consortile da parte dell'amministrazione provinciale.

VOCE	CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	RICAVI										
A.1	Quote enti pubblici	€ 85.500	€ 85.500	€ 64.200							
A.1	Quote soci privati	€ 30.150	€ 30.150								
A.1	Quota da conto anticipi da avanzi di gestione precedenti a copertura spese gestione	€ 7.786									
A.1	Ricavi da Amministrazione Provinciale per Fondazione a copertura personale	€ 45.000									
A.1	Ricavi da Comune di Vicenza per gestione uffici IAT e Info Point	€ 171.538	€ 172.863	€ 170.000	€ 219.000	€ 223.380	€ 227.848	€ 232.405	€ 237.053	€ 241.794	€ 246.630
A.1	Ricavi da Comune di Recoaro per gestione ufficio IAT	€ 34.620	€ 38.913	€ 40.000	€ 41.184	€ 42.820	€ 42.983	€ 43.733	€ 45.124	€ 46.162	€ 46.916
A.1	Ricavi Biglietteria Circuito Museale per conto del Comune di Vicenza	€ 1.628.441	€ 1.591.141	€ 1.600.000	€ 1.616.000	€ 1.632.160	€ 1.648.482	€ 1.664.966	€ 1.681.616	€ 1.698.432	€ 1.715.417
A.1	Servizio di gestione biglietteria museali	€ 106.580	€ 60.005	€ 60.000	€ 133.000	€ 133.651	€ 135.109	€ 136.802	€ 139.315	€ 139.795	€ 141.579
A.1	Ricavi Biglietteria ON LINE Circuito Museale per conto del Comune di Vicenza e UNESCO Ville del Palladio		€ 1.617	€ 1.500	€ 1.518	€ 1.558	€ 1.559	€ 1.567	€ 1.607	€ 1.624	€ 1.663
A.1	Iniziative natali		€ 270.000								
A.1	Ricavi da per iniziative non in house	€ 46.722	€ 60.797	€ 65.000	€ 37.145	€ 21.053	€ 18.568	€ 19.472	€ 20.437	€ 21.271	€ 22.731

	di valenza e accoglienza turistica										
A.1	Ricavi per gestione biglietteria e bookshop MDG per conto di IEG	€ 95.677	€ 90.542	€ 85.000	€ 86.512	€ 89.251	€ 90.856	€ 94.337	€ 94.448	€ 94.502	€ 96.917
A.1	Ricavi per servizi resi ai soci	€ 935	€ 290								
A.1	Ricavi bando camerale BUA23		€ 78.280	€ 42.000							
A.1	Ricavi Regione Veneto - Avepa manifestazioni fieristiche			€ 3.246							
A.1	Funt 2023 - Regione Comune di Vicenza	€ 30.000									
A.1	Ricavi per collaborazione visite guidate	€ 15.628	€ 17.024	€ 15.000	€ 15.353	€ 15.487	€ 15.881	€ 16.399	€ 16.439	€ 16.985	€ 17.582
A.1	Ricavi bando UNESCO			€ 60.000	€ 60.000						
A.1	Ricavi per servizi mostre	€ 1.143		€ 1.000	€ 1.027	€ 1.040	€ 1.049	€ 1.086	€ 1.102	€ 1.134	€ 1.153
A.1	Ricavi per commissioni alberghiere	€ 11.769	€ 11.769	€ 1.000	€ 10.000	€ 10.184	€ 10.327	€ 10.334	€ 10.513	€ 10.537	€ 10.932
A.1	Vendite materiale promozionale	€ 1.961	€ 3.947	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.531	€ 1.534	€ 1.552	€ 1.580	€ 1.624	€ 1.633
A.1	Prestazioni verso ex soci privati			€ 2.000	€ 10.000	€ 10.210	€ 10.572	€ 10.991	€ 11.325	€ 11.766	€ 11.844
	TOTALE Ricavi delle vendite e prestazioni	€ 2.313.450	€ 2.512.838	€ 2.211.446	€ 2.232.239	€ 2.182.325	€ 2.204.767	€ 2.233.643	€ 2.260.559	€ 2.285.626	€ 2.314.996
A.5	Altri ricavi	€ 1.612	€ 22	€ 2.000	€ 2.058	€ 2.086	€ 2.169	€ 2.192	€ 2.196	€ 2.258	€ 2.278
C.16	Entrate finanziarie da interessi	€ 20.650	€ 34.035	€ 30.000	€ 30.599	€ 30.796	€ 31.624	€ 32.556	€ 32.667	€ 32.990	€ 34.006
	TOTALE RICAVI	€ 2.335.712	€ 2.546.895	€ 2.243.446	€ 2.264.896	€ 2.215.207	€ 2.238.560	€ 2.268.391	€ 2.295.416	€ 2.320.874	€ 2.351.280
	COSTI	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
B.7	Trasferimento entrate biglietteria al Comune di Vicenza	€ 1.628.441	€ 1.591.141	€ 1.600.000	€ 1.616.000	€ 1.632.160	€ 1.648.482	€ 1.664.966	€ 1.681.616	€ 1.698.432	€ 1.715.417
B.7	Costi per attività e iniziative di promozione	€ 5.477	€ 3.449	€ 7.000	€ 7.111	€ 7.139	€ 7.204	€ 7.273	€ 7.310	€ 7.405	€ 7.410

	turistica										
B.7	Costi per attività Veneto Innovazione per conto Regione Veneto	€ 4.769	€ 5.144	€ 4.000							
B.7	Costi per fondazione personale	€ 45.423									
B.7	Costi bando camerale BUA23		€ 77.474	€ 42.000							
B.7	Costi per iniziative natalè		€ 270.000								
B.7	Costi per iniziative di valenza e accoglienza turistica con Comune di Vicenza	€ 28.079	€ 37.464	€ 35.000	€ 35.416	€ 35.873	€ 35.975	€ 36.611	€ 37.008	€ 37.528	€ 37.776
B.7	Costi per collaborazione visite guidate	€ 13.224	€ 14.590	€ 10.000	€ 10.054	€ 10.178	€ 10.281	€ 10.484	€ 10.557	€ 10.732	€ 10.915
B.7	Costi Regione Veneto - Avepa manifestazioni fieristiche			€ 3.985							
B.7	Costi Funt 2023 - Regione Comune Vicenza	€ 31.107									
B.7	Costi Bando UNESCO			€ 10.000	€ 75.000						
	TOTALE Costi della produzione per servizi	€ 1.756.519	€ 1.999.263	€ 1.711.985	€ 1.743.581	€ 1.685.350	€ 1.701.942	€ 1.719.334	€ 1.736.491	€ 1.754.097	€ 1.771.518
B.8	Costi per godimento beni di terzi	€ 40.439	€ 39.591	€ 33.200							
B.9	Costo del personale	€ 171.642	€ 178.102	€ 170.000	€ 173.400	€ 176.868	€ 180.405	€ 184.013	€ 187.694	€ 191.448	€ 195.277
B.9	Costo del personale informazione turistica e per servizi uffici IAT e Info Point Comune di Vicenza	€ 216.891	€ 176.619	€ 225.000	€ 229.500	€ 234.090	€ 238.772	€ 243.547	€ 248.418	€ 253.387	€ 258.454
B.9	Costo del personale informazione turistica e per servizi uffici IAT Recoaro	€ 34.620	€ 38.913	€ 40.000	€ 40.086	€ 40.460	€ 40.686	€ 41.156	€ 41.804	€ 42.154	€ 42.745
B.9	Costi per gestione biglietteria e	€ 90.758	€ 90.389	€ 55.000	€ 55.692	€ 56.677	€ 56.765	€ 57.258	€ 58.349	€ 58.648	€ 58.958

	bookshop MDG										
	TOTALE Costi della produzione per il personale	€ 513.911	€ 484.023	€ 490.000	€ 498.678	€ 508.095	€ 516.628	€ 525.975	€ 536.265	€ 545.636	€ 555.434
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	€ 346	€ 357	€ 500	€ 500	€ 504	€ 513	€ 520	€ 525	€ 531	€ 539
B.14	Oneri diversi di gestione	€ 17.118	€ 17.238		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
E.20	Imposte correnti e differite	€ 5.694	€ 1.089	€ 2.095	€ 6.353	€ 6.698	€ 5.790	€ 6.174	€ 6.150	€ 6.046	€ 5.965
	TOTALE COSTI	€ 2.334.027	€ 2.541.561	€ 2.237.780	€ 2.249.112	€ 2.200.647	€ 2.224.873	€ 2.252.003	€ 2.279.431	€ 2.306.311	€ 2.333.455
R.23	RISULTATO D'ESERCIZIO	€ 1.685	€ 5.334	€ 5.666	€ 15.784	€ 14.560	€ 13.687	€ 16.388	€ 15.985	€ 14.563	€ 17.825
	RISULTATO D'ESERCIZIO (a valore reale 2025)			€ 5.666	€ 15.475	€ 13.995	€ 12.898	€ 15.140	€ 14.478	€ 12.932	€ 15.518
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	EBIT	0,32%	0,25%	0,35%	0,98%	0,96%	0,87%	0,99%	0,96%	0,89%	1,01%
	ROE	6,49%	5,76%	30,05%	22,14%	21,26%	19,48%	22,56%	22,13%	20,61%	23,79%
	ROS	0,07%	0,21%	0,25%	0,70%	0,66%	0,61%	0,72%	0,70%	0,63%	0,76%
	Incidenza attività in-house	93,62%	94,64%	95,92%	95,14%	94,89%	94,84%	94,74%	94,77%	94,80%	94,74%

STATO PATRIMONIALE	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ATTIVO										
Crediti verso soci per finanziamenti										
Immobilizzazioni immateriali	370	321	272	223	174	125	76	27	0	0
Immobilizzazioni materiali	740	2.217	2.500	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500	6.000
Immobilizzazioni finanziarie										
TOTALE Immobilizzazioni	1.110	2.538	2.772	3.223	3.674	4.125	4.576	5.027	5.500	6.000
Crediti esigibili entro l'esercizio successivo	171.478	439.034	447.815	443.337	452.203	461.247	470.472	479.882	489.479	499.269
Crediti esigibili oltre l'esercizio successivo	341	341	341	341	0	0	0	0	0	0
Disponibilità liquide	916.725	857.505	813.881	702.193	560.337	535.096	514.170	494.372	474.582	459.406
TOTALE attivo circolante	1.088.544	1.296.880	1.262.037	1.145.870	1.012.540	996.343	984.642	974.254	964.061	958.675
Ratei e risconti	841	545	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTALE ATTIVO	€ 1.090.495,00	€ 1.299.963,00	€ 1.265.808,55	€ 1.150.093,47	€ 1.017.213,98	€ 1.001.468,26	€ 990.218,28	€ 980.280,64	€ 970.561,23	€ 965.675,00
PASSIVO										
Capitale	113.667	111.601	25.823	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Riserva legale	1.404	1.488	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Altre riserve	83.666	85.732	171.510	102.999	118.782	133.343	147.030	163.418	179.403	193.966
Risultato portato a nuovo	(4.181)	(2.580)	0	0	0	0	0	0	0	0
Risultato dell'esercizio	1.685	5.334	5.666	15.784	14.560	13.687	16.388	15.985	14.563	17.825

TOTALE patrimonio netto	196.241	201.575	204.499	220.282	234.843	248.530	264.918	280.903	295.466	313.291
TFR	294.525	214.097	221.234	228.608	116.228	120.103	124.106	128.243	132.518	136.935
Debiti esigibili entro l'esercizio	599.729	884.291	840.076	701.203	666.143	632.836	601.194	571.134	542.578	515.449
TOTALE PASSIVO	€ 1.090.495,00	€ 1.299.963,00	€ 1.265.808,55	€ 1.150.093,47	€ 1.017.213,98	€ 1.001.468,26	€ 990.218,29	€ 980.280,64	€ 970.561,23	€ 965.674,99
Indice di disponibilità/Indice di liquidità	1,82	1,47	1,50	1,63	1,52	1,57	1,64	1,71	1,78	1,86
Giorni pagamento medio	28,08	64,44	67,17	66,99	69,11	69,63	70,03	70,52	71,07	71,49

L'analisi previsionale degli indici economici e patrimoniali evidenzia un quadro economico stabile in continuità con l'andamento precedente la trasformazione che si proietta verso una stabilità e sostenibilità nel medio-lungo periodo. ROS (Return on Sales) e il ROE (Return on Equity), mostrano un andamento caratterizzato da redditività stabile ma contenuta senza particolari impatti derivanti dalla trasformazione e dal riassetamento dei rapporti tra il Consorzio e il Comune di Vicenza che in parte prescindono dalla trasformazione.

Il completamento della trasformazione nell'annualità 2026 concluderà un percorso di riassetamento che ha porterà al superamento definitivo del modello di finanziamento basato in gran parte sul versamento delle quote consortili che, al di là della novellazione normativa e della trasformazione, era già stato messo in discussione del recesso di soci importanti come la Provincia di Vicenza e precedentemente della Camera di Commercio di Vicenza. Per effetto delle revisioni contrattuali con il Comune di Vicenza - necessarie anche solo per l'adeguamento all'andamento inflattivo non contrattualmente previsto - a partire dal 2026, le proiezioni indicano un conseguimento stabile di un modesto utile, con un risultato d'esercizio positivo che si assesterà a regime intorno ai € 15.000 annui. Questo miglioramento è sostenuto dall'aumento dei ricavi derivanti dalla biglietteria, dalla rinegoziazione e potenziamento dei servizi IAT e dallo sviluppo di nuove attività, come il coordinamento del sito UNESCO. Il ROS si attesta su valori positivi e, sebbene i margini operativi previsti siano contenuti, dimostrano la sostenibilità economica del nuovo modello basato su affidamenti diretti.

Gli indici patrimoniali e di liquidità delineano un'azienda con una struttura finanziaria solida, capace di affrontare la transizione senza tensioni di cassa. Questo indice si mantiene su livelli eccellenti per tutto il periodo di previsione, oscillando tra 1,47 nel 2025 e salendo fino a 1,86 nel 2032. Un valore costantemente superiore a 1 indica una forte capacità della società di far fronte ai propri impegni a breve termine, confermando una notevole solidità patrimoniale e resilienza. I tempi medi di pagamento ai fornitori si mantengono relativamente stabili, variando tra i 64 e i 72 giorni. Questa costanza suggerisce una gestione controllata e ordinaria dei flussi di cassa in uscita, senza indicare situazioni di stress finanziario.

La fase di transizione di cui questa trasformazione è l'ultimo passo formale, seppur intrinsecamente complessa e impegnativa, è stata attentamente pianificata con una visione strategica a lungo termine, mirata a ottimizzare in modo radicale le operazioni interne e a rafforzare in maniera significativa la struttura organizzativa per garantire una solidità duratura. L'obiettivo primario di questo riassetto è la creazione di fondamenta più robuste e resilienti, capaci di sostenere la crescita futura e di adattarsi con maggiore agilità alle dinamiche di mercato.

Le analisi finanziarie più approfondite, condotte con rigore e basate su modelli previsionali avanzati, unitamente alle proiezioni a medio termine, convergono nel confermare che la società è solidamente posizionata per superare con successo questa fase transitoria. Si prevede un raggiungimento di un nuovo e più stabile equilibrio economico a partire dall'anno 2026. Questo atteso recupero sarà il risultato di un insieme di fattori sinergici: un marcato miglioramento dell'efficienza operativa derivante dalla reingegnerizzazione dei processi, una rigorosa razionalizzazione dei costi superflui e, non ultimo, una potenziale e significativa crescita dei ricavi che sarà generata dall'implementazione di nuove e innovative strategie di mercato e dall'espansione in segmenti promettenti. L'intero processo è volto a massimizzare il valore per gli stakeholder e a garantire una performance sostenibile.

Un elemento chiave e insostituibile che garantirà il successo di questa delicata transizione è la solida e invidiabile posizione patrimoniale della società. Un patrimonio netto robusto, frutto di anni di oculata gestione e reinvestimento degli utili, e una buona capitalizzazione aziendale rappresentano un "cuscinetto" finanziario indispensabile. Queste risorse consentiranno di assorbire senza criticità la perdita temporanea prevista e di finanziare tutti gli investimenti necessari per il riassetto, dalle nuove tecnologie alla formazione del personale, senza che ciò comprometta minimamente la stabilità finanziaria complessiva o la capacità operativa dell'azienda. La solidità patrimoniale è la garanzia contro potenziali turbolenze.

Parallelamente, la significativa liquidità disponibile, che la società ha sapientemente accumulato, sarà un fattore cruciale per gestire con la massima flessibilità le esigenze

finanziarie che inevitabilmente emergeranno durante questo periodo di profondo cambiamento. La capacità di far fronte prontamente e senza esitazioni a tutti gli impegni finanziari, sia correnti che straordinari, e di cogliere con prontezza eventuali opportunità strategiche emergenti (come acquisizioni mirate o investimenti in nuove aree di business) sarà un fattore determinante per assicurare una transizione fluida, priva di intoppi operativi e finanziari, e per posizionare l'azienda in una traiettoria di crescita accelerata.

La combinazione virtuosa di una solida base patrimoniale, che funge da ancoraggio finanziario, e di un'ampia disponibilità di liquidità, che offre flessibilità operativa, permetterà alla società di navigare con successo e sicurezza attraverso questa fase di riassetto. Questo posizionerà l'azienda su basi ancora più solide, ponendo le premesse irrinunciabili per una futura stabilità operativa duratura e una crescita sostenibile e profittevole a partire dall'anno 2026 e negli anni a venire. La fiducia nel futuro è rafforzata da questa rigorosa pianificazione e da queste robuste fondamenta.

Breve analisi di sensibilità

Le poste indicate hanno un alto grado di affidabilità essendo derivate dallo storico contabile del Consorzio e posando su previsioni di stipula di contratti che sono già stati definiti e sono allegati a questa relazione. Tuttavia sussistono inevitabilmente delle voci che sono più esposte ad un'aleatorietà e a dinamiche che dipendono dal quadro macroeconomico o dal contesto della politica locale. La tabella che segue riepiloga:

E/U	Tipologia	Caso	Importo	Fattori di variabilità
Entrate	Entrate musei	Ottimista	€ 10.500	Andamento macroeconomico generale Andamento dei flussi turistici a Vicenza Andamento di mostre temporanee e altre attività non standard
Entrate	Entrate musei	Pessimista	€ -7.700	
Entrate	Attività di promozione e coordinamento soci	Ottimista	€ 15.000	Efficienza e convenienza dei servizi rispetto alle condizioni di mercato Disponibilità di risorse dei soci per commissionare attività Ampliamento della compagine sociale e velocità dello stesso
Entrate	Attività di promozione e coordinamento soci	Pessimista	€ -	

Entrate	Prestazioni di coordinamento verso ex soci e altri soggetti privati	Ottimista	€ 10.000	Evoluzione del quadro normativo Andamento macroeconomico Convenienza delle prestazioni Coinvolgimento degli ex soci e altri soggetti privati nelle attività
Entrate	Prestazioni di coordinamento verso ex soci e altri soggetti privati	Pessimista	€ 5.000	
Entrate	Altre entrate da bandi al netto di partite di giro	Ottimista	€ 5.000	Andamento macroeconomico Capacità di attivare iniziative innovative
Entrate	Altre entrate da bandi al netto di partite di giro	Pessimista	€ -	
Uscite	Personale	Ottimista	€ 15.000	Efficienza nella gestione Capacità di realizzare economie di scala
Uscite	Personale	Pessimista	€ -35.000	

In relazione a queste possibili dinamiche è possibile rappresentare, come espresso nella tabella che segue, come il risultato previsionale dell'esercizio 2026 vada modificato in relazione ai possibili andamenti di costi e ricavi identificati. Le cifre riportate nel prospetto seguente vanno sommate al risultato d'esercizio per l'annualità 2026 per tenere conto dei vari scenari. Ovviamente per l'incidenza sui ricavi totali dei ricavi derivanti dalla gestione dei musei e l'accoppiamento tra entrate e uscite in questa attività fa sì che solo gli scenari omogenei (Ottimista - Ottimista etc.) abbiano una validità ecologica ragionevole.

			Entrate		
			Ottimista	Medio	Pessimista
			€ 40.500,0	€ -	€ -2.700,0
Uscite	Ottimista	€ 15.000	€ 71.283,6	€ 30.783,6	€ 28.083,6
	Medio	€ -	€ 56.283,6	€ 15.783,6	€ 13.083,6
	Pessimista	€ -35.000	€ 21.283,6	€ -19.216,4	€ -21.916,4

Oltre a quanto già indicato nell'analisi, va ribadita la necessità, per altro pienamente soddisfatta dalla gestione del Consorzio nei decenni, di contenere l'incremento dei costi

operativi; verificare puntualmente la compatibilità dell'aumento dei costi per la gestione della biglietteria richiede una verifica della compatibilità con la crescita dei ricavi previsti. Devono essere verificate nel dettaglio le attività svolte in relazione alla mutata compagine consortile che ha visto l'uscita dei soci privati, questo anche per la necessità di garantire la conformità con disposizioni normative in materia di aiuti di stato impliciti e il rispetto dei principi generali dell'azione amministrativa, specie l'imparzialità, nelle relazioni economiche attive con i privati, in particolare gli ex soci. Si raccomanda perciò che tali attività siano compatibili con il modello operativo della società consortile in house e, in caso contrario, di adottare opportune misure correttive.

Infine, è da sottolineare che l'esiguità strutturale dei margini operativi previsti nei prossimi esercizi, per quanto mitigata dalla relativa solidità patrimoniale del consorzio, rende necessaria un'attività costante di monitoraggio dell'andamento economico-finanziario.

Conclusioni

Alla luce della relazione svolta, emerge che la trasformazione eterogenea del *Consorzio Vicenza* è – *convention and visitors bureau* in società consortile a responsabilità limitata è un passaggio essenziale affinché tale soggetto, una volta trasformato, garantisca da un lato il pieno rispetto della disciplina sulle società a partecipazione pubblica e l'adeguamento agli strumenti giuridici più idonei per la gestione dei servizi di rilevanza pubblica nel settore culturale turistico e, dall'altro lato, il contenimento dei costi e che non vi siano duplicazioni di Enti operanti nello stesso ambito di competenza.

L'analisi economico-finanziaria condotta in questa relazione ha evidenziato come la trasformazione proposta sia conforme ai dettami del D.lgs. 175/2016 e alle norme di riferimento in materia di *in house providing*, ma risulti anche la soluzione più adeguata per il conseguimento degli obiettivi strategici degli enti soci e conforme ai parametri di buon andamento, efficienza ed economicità costituzionalmente tutelati.

La trasformazione risponde, pertanto, agli obiettivi di razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche, di miglioramento dell'efficienza operativa e di ottimizzazione

delle risorse economiche.

L'obiettivo finale della trasformazione così proposta in società *in house* è, in primo luogo, quello di consolidare e rafforzare, in ottica strategica e nell'interesse pubblico, la gestione dei servizi culturali e turistici degli Enti controllanti, e in particolare di informazione e accoglienza turistica, biglietteria museale e promozione del territorio, garantendo un maggiore coordinamento tra i soci; razionalizzare le spese e ridurre i costi di gestione, grazie a economie di scala e a una maggiore efficienza operativa rispetto all'attuale struttura consortile; da ultimo, garantire il rispetto dei vincoli normativi, evitando sovrapposizioni e inefficienze derivanti da forme giuridiche non più adeguate al contesto normativo vigente.

L'analisi economico-finanziaria della trasformazione è volta a dimostrare che, nell'ottica del principio di efficienza, economicità e contenimento dei costi, il passaggio alla società esito della trasformazione non determinerà un aumento dei costi per gli Enti soci, ma anzi garantirà un uso più efficiente delle risorse pubbliche.

I principali vantaggi economici derivanti dalla trasformazione sono, specificamente, il mantenimento degli attuali livelli di servizio, con la possibilità di potenziare le attività culturali, di promozione turistica e di gestione degli uffici IAT senza incidere sui bilanci degli Enti soci; un migliore accesso ai finanziamenti pubblici, in particolare ai contributi regionali per le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), che richiedono la presenza di un soggetto giuridico conforme ai requisiti di organismo di diritto pubblici; il superamento del finanziamento a regime, con un modello di finanziamento basato sugli affidamenti diretti *in house*, garantendo maggiore stabilità finanziaria e sostenibilità nel lungo periodo. La trasformazione non comporterà, pertanto, oneri aggiuntivi per gli enti soci, né implicherà la necessità di nuovi conferimenti di capitale.

In sintesi, la trasformazione del *Consorzio Vicenza* è - *convention and visitors bureau* in società consortile a responsabilità limitata rappresenta un passo strategico per il miglioramento dell'efficienza operativa, della sostenibilità finanziaria e della coerenza con la normativa vigente e consentirà agli Enti soci di mantenere un controllo analogo, diretto e unitario sulle attività culturali turistiche e promozionali del territorio, assicurando una

gestione più efficace e integrata delle risorse pubbliche.



Firmato digitalmente da:
FRIGO GIACOMO
Firmato il 20/10/2025 16:16
Seriale Certificato: 4008174955701469196
Valido dal 02/12/2024 al 01/12/2027
Namirial CA Firma Qualificata

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amos Brazzoli'. The script is fluid and cursive.

Firmato digitalmente da:
BRAZZOLI AMOS
Firmato il 20/10/2025 16:08
Seriale Certificato: 3954815
Valido dal 24/10/2024 al
24/10/2027
InfoCamera Qualified Electronic
Signature CA



giulio
vallortigara
valmarana
21.10.2025
09:48:29
GMT+02:00

**Vicenza Turismo e Cultura Società Consortile a Responsabilità
Limitata
STATUTO**

Sommario

Disposizioni Generali	3
1. Denominazione	3
2. Principi e inquadramento	3
3. Oggetto e scopo sociale	3
4. Durata	5
5. Sede	5
6. Capitale sociale	6
7. Scioglimento e liquidazione	6
Soci	6
8. Soci	6
9. Recesso del socio	8
10. Finanziamenti e strumenti finanziari	8
Funzioni di società in house	9
11. Attività in house	9
12. Controllo analogo congiunto e attività di vigilanza di ciascun socio	9
Organi societari	12
13. Modalità di organizzazione della società	12
14. Assemblea dei soci e sue funzioni	12
15. Amministratore unico o Consiglio di Amministrazione	14
16. Presidente	17
17. Rappresentanza	18
18. Revisione legale dei conti	18
19. Sindaco unico o collegio sindacale	18
20. Direzione della società	19
21. Modalità operative di funzionamento della società	19
Esercizio sociale e bilancio	20
22. Esercizio sociale	20
23. Bilancio	20

Disposizioni finali	21
24. Comunicazioni	21
25. Foro competente	21
26. Norme di rinvio	21

Disposizioni Generali

1. Denominazione

- 1.1. E' costituita la società consortile a responsabilità limitata denominata "Vicenza Turismo e Cultura".
- 1.2. L'Organo amministrativo stabilisce i segni distintivi delle denominazioni commerciali, la ditta, le insegne, i loghi e autorizza la registrazione dei marchi che contraddistinguono la società.

2. Principi e inquadramento

- 2.1. Vicenza Turismo e Cultura è una società consortile a responsabilità limitata ai sensi dell'art. 2615-ter Codice civile e, secondo la definizione elaborata dal diritto eurounitario, è un organismo di diritto pubblico istituito per soddisfare specifiche esigenze di interesse generale.
- 2.2. Nell'ambito del principio di auto organizzazione dell'azione della pubblica amministrazione così come definito dal diritto interno ed eurounitario, la società consortile opera quale organismo in house dei soggetti pubblici che esercitano il controllo analogo sulle funzioni e attività svolte dalla società consortile.
- 2.3. La società consortile, quale soggetto a partecipazione pubblica, si conforma ai principi di legalità, buon andamento, imparzialità, economicità, efficienza, motivazione, efficacia e trasparenza tipici dell'azione amministrativa.
- 2.4. La società consortile si conforma agli aggiornamenti normativi che ne regolano il funzionamento. Nel caso in cui le evoluzioni normative contrastino con le previsioni statutarie della società, gli amministratori propongono all'Assemblea dei soci la modifica dello statuto. Frattanto, gli amministratori mettono in essere ogni azione necessaria a garantire la legittimità delle operazioni della società.

3. Oggetto e scopo sociale

- 3.1. Le finalità della società consortile sono limitate in senso assoluto e non possono eccedere le funzioni e le competenze che la legge attribuisce e consente ai suoi soci.
- 3.2. La società ha lo scopo di attuare le finalità di sviluppo culturale e

turistico nei territori che hanno rilievo rispetto alle competenze dei soci e dei soggetti coinvolti negli organi consultivi.

- 3.3. La società si prefigge di sviluppare, promuovere e supportare ogni azione diretta a incrementare il sistema delle destinazioni turistiche e culturali di interesse nelle loro diverse espressioni (culturale e artistico, enogastronomico, paesaggistico, prodotti tipici anche dell'artigianato artistico, della cultura industriale passata e presente, sportivo).
- 3.4. La società può assumere per conto dei propri soci le funzioni di informazione e accoglienza turistica (IAT), gestione di spazi congressuali ed eventi, gestione di siti culturali e loro bigliettazione e/o valorizzazione anche economica.
- 3.5. La società persegue le sue finalità – anche in relazione alle funzioni dei soci e secondo le linee strategiche regionali – attraverso:
 - la pianificazione, individuazione e organizzazione di interventi per la valorizzazione turistica e culturale del territorio;
 - la gestione di eventi e manifestazioni di rilevanza turistica e culturale;
 - la collaborazione con soggetti pubblici e privati per la promozione del turismo e della cultura locale;
 - la gestione di spazi, immobili e altri beni per la loro valorizzazione turistica e culturale;
 - la prestazione di servizi turistici di accoglienza, assistenza, prenotazione, vendita di biglietti e ticket per i servizi della destinazione e del territorio (musei, mostre, pinacoteche, spettacoli, stabilimenti balneari, impianti di risalita, strutture ricreative e del tempo libero, mezzi di trasporto pubblici e privati, e delle principali attività artistiche, culturali, di spettacolo, sportive) commercializzazione e organizzazione di manifestazioni anche coordinati tra loro in modo occasionale o permanente;
 - la gestione di piattaforme e sistemi informatici connessi alle attività della società;
 - il supporto tecnico nella realizzazione di attività e politiche sul turismo e cultura agli enti controllanti;
 - la gestione di progetti specifici attinenti alle funzioni societarie per conto degli enti controllanti;
 - il supporto operativo alle attività di valorizzazione del sito UNESCO “Città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto” anche mediante il coordinamento di soggetti locali e la partecipazione a forme di coordinamento ai vari livelli.
- 3.6. Per il raggiungimento degli scopi suddetti, la società potrà:
 - effettuare l'acquisto e la rivendita di qualsiasi tipo di pubblicazione, di materiale promozionale, di prodotti editoriali per i turisti, di souvenirs e prodotti locali e/o tipici o artigianali;
 - partecipare a organismi, enti, consorzi, aziende speciali, società

- consortili, associazioni o altro soggetto;
- creare propri gruppi operativi di lavoro in specifiche attività attinenti con le funzioni attribuite quali a titolo esemplificativo: *film commission*, *convention bureau*, *marketing territoriale* direttamente o in collaborazione con altri organismi sia pubblici, sia privati.
- 3.7. La società può esercitare l'attività di *Visitor and Convention Bureau*, ossia più specificamente:
- *Visitor Bureau*: attività e servizi dedicati all'accoglienza, all'informazione e al miglioramento dell'esperienza dei turisti in una destinazione. Comprende l'orientamento e l'assistenza ai visitatori attraverso uffici turistici fisici e digitali, la distribuzione di materiali informativi, la promozione dell'offerta locale e la facilitazione di prenotazioni e accessi a eventi e attrazioni. Inoltre, si occupa della gestione della reputazione turistica, monitorando il feedback dei visitatori per migliorare i servizi e l'immagine della destinazione, con l'obiettivo di incentivare la permanenza e la spesa sul territorio.
 - *Convention Bureau*: attività e servizi dedicati all'attrazione, organizzazione e supporto di eventi, congressi e meeting in una destinazione. Comprende la promozione della località come sede per eventi aziendali e associativi, il coordinamento con strutture congressuali, hotel e fornitori di servizi, l'assistenza logistica e operativa agli organizzatori. Inoltre, si occupa della gestione delle candidature per ospitare eventi di rilievo, della facilitazione nei rapporti con le istituzioni locali e del monitoraggio dell'impatto economico del settore MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) sulla destinazione, con l'obiettivo di incrementare la visibilità e la competitività delle destinazioni nel mercato degli eventi.
- 3.8. La società può, nei limiti della vigente normativa, compiere ogni operazione immobiliare e finanziaria, sottoscrivere e porre in essere ogni atto o negozio finalizzato alla realizzazione dell'oggetto e dello scopo sociale.

4. Durata

- 4.1. La società ha durata fino al 31/12/2099. Prima di tale data, la durata della società potrà essere prorogata con deliberazione dell'Assemblea dei soci, previa preventiva manifestazione di volontà dei rispettivi organi istituzionali.

5. Sede

- 5.1. La società ha sede legale nel territorio comunale di Vicenza.
- 5.2. L'organo amministrativo può istituire in qualsiasi altra località, nell'ambito dei territori degli Enti soci, unità locali quali filiali ed uffici, non qualificabili come sedi secondarie, restando di competenza dell'Assemblea l'istituzione di queste ultime.

6. Capitale sociale

- 6.1. Il capitale sociale è fissato in euro 100.000,00 diviso in quote secondo quanto previsto dalla legge.
- 6.2. Il capitale sociale può essere aumentato con deliberazione dell'Assemblea dei soci. La deliberazione dovrà specificare: l'importo dell'aumento; i termini e le modalità di conferimento; l'esclusione di elementi non idonei a costituire conferimenti; i criteri di valutazione per eventuali conferimenti effettuati in natura o mediante mezzi diversi dal denaro.

7. Scioglimento e liquidazione

- 7.1. Lo scioglimento della Società può avvenire per volontà dei soci e per le cause previste dal Codice civile e da altre disposizioni di Legge.
- 7.2. La liquidazione della società avviene attraverso un liquidatore monocratico nominato dall'Assemblea dei soci a seguito dell'accertamento di una causa di scioglimento.
- 7.3. La distribuzione di eventuali attivi residui dalla liquidazione è effettuato come segue:
 - l'80% dei residui è distribuito ai soci in proporzione al valore della componente effettivamente eseguita e iscritta a ricavo, negli ultimi cinque esercizi, degli affidamenti in house ricevuti dalla società consortile;
 - il 20% dei residui è distribuito secondo la proporzione di detenzione del capitale sociale.

Soci

8. Soci

- 8.1. Possono entrare nella compagine sociale esclusivamente i soggetti rientranti nell'ambito del settore pubblico cui la legge consenta l'ingresso in società a partecipazione pubblica che svolgono servizi in house. È nullo ogni patto contrario.
- 8.2. La finalità dell'acquisizione della qualifica di socio è partecipare al conseguimento dell'oggetto della società e realizzare servizi attraverso la società consortile.
- 8.3. L'ingresso di nuovi soci è subordinato alla deliberazione favorevole dell'Assemblea dei soci. All'ingresso i nuovi soci non possono acquisire quote che percentualmente superino la propria percentuale di presenze turistiche, rispetto al territorio provinciale, rilevate nell'ultima annualità disponibile, salvo delibera dell'Assemblea dei soci assunta con la maggioranza prevista per le modifiche statutarie.
- 8.4. Le operazioni di ingresso di nuovi soci possono avvenire sia tramite aumento di capitale sia tramite cessione di quote da parte dei soci.
- 8.5. In ogni caso di trasferimento di quote, sia tra soci che a favore di altri soggetti aventi i requisiti di cui al precedente comma 1, il socio che intende trasferire in tutto o in parte la propria quota deve dare comunicazione, tramite PEC, dell'intenzione di trasferire all'organo di amministrazione che tempestivamente e, in ogni caso, entro quindici giorni, sempre con PEC, informerà i soci. La comunicazione deve contenere l'indicazione delle quote da trasferire, l'identità del soggetto a cui verrebbero trasferite e il prezzo del trasferimento. Ogni socio interessato all'acquisto deve far pervenire, entro trenta giorni dal ricevimento della comunicazione, all'organo amministrativo la dichiarazione formale di esercizio della prelazione. La partecipazione deve essere trasferita entro sessanta giorni dalla data in cui l'organo amministrativo ha comunicato al socio offerente, tramite PEC, l'accettazione dell'offerta con l'indicazione dei soci che hanno accettato e della ripartizione tra gli stessi della partecipazione offerta. Nell'ipotesi di esercizio del diritto di prelazione da parte di più di un socio, la partecipazione offerta spetta ai soci interessati in proporzione alle partecipazioni da ciascuno di essi possedute.
- 8.6. Se qualcuno degli aventi diritto alla prelazione non intende esercitarla, il diritto a lui spettante si accresce automaticamente e proporzionalmente a favore dei soci che invece intendono valersene. Qualora nella comunicazione sia indicato come acquirente un soggetto già socio, anche ad esso è riconosciuto il diritto di esercitare la prelazione, in concorso con gli altri soci. Il diritto di prelazione deve essere esercitato per l'intera quota offerta. Qualora nessun socio comunichi l'intenzione di esercitare il diritto di prelazione, il socio

offerente è libero di trasferire la partecipazione offerta in vendita all'acquirente indicato nella comunicazione iniziale entro i successivi sessanta giorni decorrenti dalla data in cui l'organo amministrativo comunica al socio offerente l'assenza di accettazioni dell'offerta. Decorso il suddetto termine la procedura di prelazione deve essere ripetuta. L'efficacia dei trasferimenti nei confronti di soggetti diversi dai soci è subordinata alla deliberazione favorevole dell'Assemblea di cui al precedente comma.

- 8.7. Qualunque trasferimento effettuato senza il rispetto della procedura prevista nel presente articolo è nullo ed inefficace nei confronti della Società.
- 8.8. In caso di aumento del capitale sociale, la deliberazione dell'Assemblea fissa le modalità, fermo che, salvo diversa determinazione, le quote devono essere offerte in opzione ai soci in proporzione alle rispettive partecipazioni sociali.
- 8.9. Gli aumenti di capitale, salvo il caso di cui all'art. 2482 ter c.c., possono essere attuati anche mediante offerta di quote di nuova emissione a terzi in possesso dei requisiti di cui al precedente comma 1. In tal caso, spetta ai soci che non hanno consentito alla decisione il diritto di recesso.

9. Recesso del socio

- 9.1. Il recesso determinato dalle circostanze di cui all'art. 2473 c. 1 del Codice civile avviene con liquidazione del rimborso della propria partecipazione in proporzione del patrimonio sociale
- 9.2. Il socio può recedere volontariamente, presentando la richiesta entro 180 giorni dal termine dell'esercizio, in tal caso si applica quanto previsto dall'art. 2609 c. 1 del Codice civile.

10. Finanziamenti e strumenti finanziari

- 10.1. La società, oltre che dal capitale sociale e dalle riserve, trae i mezzi per il conseguimento dei propri scopi con le seguenti modalità:
 - finanziamenti a breve, medio o lungo termine da enti finanziari abilitati in conformità alle previsioni di legge;
 - contributi e/o finanziamenti provenienti dal settore pubblico o privato;
 - ogni altra entrata finanziaria compatibile con i fini sociali.
- 10.2. I soci, su richiesta dell'Organo amministrativo, possono fornire finanziamenti senza obbligo di rimborso oppure con obbligo di

rimborso, onerosi o gratuiti, nel rispetto delle condizioni e dei limiti stabiliti dalla normativa tempo per tempo vigente in materia di raccolta del risparmio.

- 10.3. I finanziamenti possono essere forniti anche in misura non proporzionale alla partecipazione del socio.
- 10.4. I finanziamenti eseguiti dai soci si intendono infruttiferi, se non viene diversamente indicato dall'Organo amministrativo nella richiesta.
- 10.5. L'Assemblea dei soci può deliberare l'emissione di strumenti finanziari nel rispetto delle vigenti norme di legge.

Funzioni di società in house

11. Attività in house

- 11.1. I vincoli e le limitazioni contenuti in questa sezione (Funzioni di società in house) sono interpretate alla luce degli orientamenti della giurisprudenza eurounitaria e nazionale più recenti. La società recepisce i mutamenti normativi che allentino o rafforzino i vincoli relativi alla ricezione e alla gestione di affidamenti in house.
- 11.2. La Società deve svolgere, in relazione all'anno fiscale di riferimento, i compiti ad essa affidati dagli enti pubblici soci o da altre persone giuridiche controllate dai propri soci per oltre l'80% (ottanta per cento) del fatturato realizzato nell'esercizio. E' ammessa la produzione ulteriore rispetto al limite di fatturato suddetto, che può essere rivolta anche a finalità diverse, solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società.
- 11.3. Nel bilancio consuntivo è verificato e attestato dall'organo di controllo o di revisione il rispetto dei vincoli di legge sul fatturato derivante dalle attività in house e delle eventuali azioni adottate dall'Organo amministrativo per garantire il rispetto.
- 11.4. In caso di mancato rispetto del vincolo sui proventi da prestazioni in house, l'Organo amministrativo provvede secondo quanto previsto dalla legge al fine di conservare lo status di società in house.
- 11.5. La società adotta accorgimenti di controllo contabile per verificare che gli affidamenti in house dei diversi enti ottengano ciascuno un equilibrio economico finanziario.

12. Controllo analogo congiunto e attività di vigilanza di ciascun socio

- 12.1. La Società in quanto affidataria diretta di servizi in house providing è soggetta, in base alla vigente normativa, al controllo analogo congiunto di tutti i soci.
- 12.2. Ai fini di cui al precedente comma, è istituito il Comitato per il controllo analogo congiunto che esercita le funzioni di coordinamento operativo, controllo preventivo, controllo concomitante e verifica a posteriori.
- 12.3. Il Comitato è composto dai legali rappresentanti pro tempore, o loro delegati, di ciascun socio e ha sede presso la sede della Società e si avvale degli uffici di quest'ultima.
- 12.4. Ogni componente del Comitato ha diritto di voto pari ad uno, indipendentemente dalla propria quota di partecipazione nella Società.
- 12.5. Il Presidente del comitato è eletto all'interno dal medesimo comitato tra i propri componenti con la maggioranza assoluta degli aventi diritto e resta in carica per tutto il periodo di durata del proprio mandato amministrativo. Con analoghe modalità è eletto il vice presidente.
- 12.6. E' consentito tenere le riunioni del Comitato in modalità "videoconferenza", a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal Presidente del comitato e da tutti gli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti, di partecipare alla votazione simultanea laddove prevista, di visionare, trasmettere e ricevere i relativi documenti. In tal caso l'avviso di convocazione deve indicare le modalità di collegamento. Verificandosi tutti i suddetti presupposti, di cui dar conto all'interno del verbale, la seduta del Comitato si considera comunque tenuta nel luogo in cui si trova il Presidente del comitato e dove deve pure trovarsi il segretario con funzioni di verbalizzazione della riunione.
- 12.7. Il Comitato è validamente costituito con la partecipazione della maggioranza dei soci e delibera con il voto favorevole della maggioranza dei presenti. Nelle decisioni che hanno ad oggetto i contratti in house affidati da un socio questi ha diritto di veto sulle decisioni.
- 12.8. Il Comitato è convocato almeno due volte all'anno dal Presidente del comitato o su iniziativa di almeno la metà dei soci. In ogni caso si deve riunire prima di ogni seduta dell'assemblea dei soci se sono posti all'ordine del giorno argomenti rientranti nelle competenze del medesimo. La convocazione è trasmessa tramite PEC a tutti i soci almeno cinque giorni liberi prima della prevista seduta con l'indicazione dell'ordine del giorno. In caso di urgenza la convocazione può essere trasmessa con un preavviso non inferiore a quarantotto ore. Le sedute

sono presiedute dal Presidente e in caso di sua assenza dal vice presidente. Le sedute sono verbalizzate ed il verbale, sottoscritto da chi presiede, è trasmesso a tutti i soci.

12.9. Il controllo preventivo avviene attraverso:

- preventivo esame ed espressione parere relativamente agli atti principali di programmazione quali piani industriali, di investimenti (o altrimenti denominati), piani occupazionali;
- preventivo esame ed espressione parere relativamente a nuovi affidamenti in house;
- preventivo esame ed espressione parere relativamente ad atti di amministrazione straordinaria quali, a titolo esemplificativo, acquisto o vendita di immobili;
- preventivo esame ed espressione parere relativamente al bilancio preventivo;
- approvazione preventivo indirizzo relativamente alla scelta dell'organo amministrativo.

12.10. Il controllo concomitante avviene attraverso:

- la facoltà di richiedere all'Organo amministrativo, che deve adempiere nel termine di trenta giorni, relazioni periodiche, condurre ispezioni e indagini sulla documentazione contabile.
- la verifica periodica sull'andamento della gestione dei servizi svolti dalla Società e più in generale verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi industriali e di gestione, con l'obbligo per la società di tenere una contabilità separata per ciascun servizio affidato in house.
- Il Comitato potrà fornire indirizzi e raccomandazioni sulla gestione economica e finanziaria. L'Organo amministrativo della Società sarà tenuto a conformarsi agli indirizzi strategici ed operativi ricevuti e ad uniformarsi alle direttive gestionali e ai rilievi formulati, assicurando tempestivo adempimento.

12.11. La verifica a posteriori da parte del Comitato avviene attraverso:

- preventivo esame ed espressione parere relativamente al bilancio consuntivo.
- verifica dei risultati raggiunti e del conseguimento degli obiettivi assegnati.
- L'Organo amministrativo relaziona al Comitato, almeno una volta all'anno, sullo stato degli affidamenti in esecuzione nel corso dell'anno solare e sull'andamento generale dell'amministrazione della Società.

12.12. Le deliberazioni del Comitato per il controllo analogo devono essere recepite, per quanto di rispettiva competenza, dagli organi della Società. I medesimi, qualora deliberano in senso difforme, devono motivare specificamente le ragioni della propria decisione, in coerenza con gli obiettivi posti per la realizzazione dell'oggetto sociale.

- 12.13. I singoli soci hanno sempre diritto di ottenere dalla Società informazioni sullo svolgimento degli affari sociali, di consultare tutti i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione della Società e di sottoporre direttamente all'organo amministrativo proposte e problematiche rilevate. L'organo amministrativo è tenuto a fornire la massima collaborazione, anche fornendo i dati richiesti, al fine di consentire il completo controllo da parte del singolo ente socio sul servizio ad esso erogato dalla società.

Organi societari

13. Modalità di organizzazione della società

- 13.1. Il governo della società è regolato secondo il sistema tradizionale disciplinato dagli articoli 2380 e seguenti del Codice civile. In tal senso sono costituiti i seguenti organi:
- Organo collegiale o assembleare, ossia l'assemblea dei soci;
 - Organo amministrativo, ossia l'Amministratore unico o il Consiglio di amministrazione;
 - Organo di controllo, ossia il Sindaco unico o il Collegio sindacale
 - Organo di revisione, ossia il Revisore unico o la Società di revisione.
- 13.2. E' fatto divieto di costituire organi diversi da quelli previsti dalle norme generali relative alle società in house providing.

14. Assemblea dei soci e sue funzioni

- 14.1. L'Assemblea dei soci è l'organo collegiale della società e in essa sono rappresentati gli interessi dei soci.
- 14.2. L'assemblea, regolarmente convocata e costituita, rappresenta l'universalità dei soci e le sue deliberazioni, prese in conformità alla Legge e allo Statuto, obbligano tutti i soci anche se assenti o dissenzianti dalle deliberazioni stesse.
- 14.3. Per essere ammessi all'Assemblea i soci devono essere iscritti nell'elenco soci risultanti dal Registro delle Imprese.
- 14.4. Ogni socio che abbia diritto di intervento all'Assemblea, partecipa tramite il proprio legale rappresentante o sostituto individuato in base all'ordinamento proprio del medesimo socio.
- 14.5. Ogni socio, salvo quanto diversamente previsto dallo Statuto, ha diritto a tanti voti quanti sono i multipli di euro di cui è costituita la sua quota.

- 14.6. L'Assemblea è presieduta dall'Amministratore unico (o dal Presidente del Consiglio di Amministrazione); in caso di assenza o impedimento dell'Amministratore unico o del Presidente del Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea designa tra gli intervenuti la persona incaricata a presiederla.
- 14.7. Il Presidente nomina un segretario, anche non socio, con la funzione di redigere il verbale dell'Assemblea.
- 14.8. Nei casi previsti dalla legge o a richiesta dell'Amministratore Unico o del Consiglio di Amministrazione, il verbale è redatto da un Notaio.
- 14.9. E' consentito tenere le riunioni dell'Assemblea in modalità "videoconferenza", a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal Presidente e da tutti gli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti, di partecipare alla votazione simultanea laddove prevista, di visionare, trasmettere e ricevere i relativi documenti. In tal caso l'avviso di convocazione deve indicare le modalità di collegamento. Verificandosi tutti i suddetti presupposti, di cui dar conto all'interno del verbale, l'assemblea si considera comunque tenuta nel luogo in cui si trova il Presidente e dove deve pure trovarsi il segretario con funzioni di verbalizzazione della riunione.
- 14.10. L'Assemblea dei soci è convocata dall'Amministratore unico (o dal Presidente del Consiglio di Amministrazione), con PEC contenente l'indicazione dell'ora, del giorno e del luogo dell'adunanza e l'elenco degli oggetti da trattare, inviata ai soci, all'organo di revisione e/o all'organo di controllo con un preavviso di almeno 15 (quindici) giorni. Nell'avviso di convocazione può essere fissato il giorno e l'ora della seconda convocazione che non potrà avere luogo nello stesso giorno della prima.
- 14.11. L'assemblea totalitaria delibera validamente, anche se non convocata secondo le modalità sopra stabilite, qualora ad essi partecipi l'intero capitale sociale e tutti gli amministratori e l'organo di revisione e/o organo di controllo siano presenti o informati e nessuno si opponga alla trattazione dell'argomento.
- 14.12. Sono riservate alla competenza dell'Assemblea:
- la decisione in ordine alla struttura dell'organo amministrativo;
 - la nomina degli amministratori e la loro revoca;
 - la determinazione, ai sensi di Legge ed entro i limiti fissati dall'ordinamento, dei compensi, dei rimborsi spese e delle indennità di missione dell'organo amministrativo e fermo, in ogni caso, il divieto di corrispondere gettoni di presenza o premi di risultato deliberati dopo lo svolgimento dell'attività, nonché di corrispondere trattamenti di fine mandato ai componenti degli organi sociali;
 - l'approvazione dei bilanci;

- le modifiche allo statuto;
 - gli acquisti e le cessioni di beni immobili;
 - l'ammissione di nuovi soci;
 - le decisioni relative ad operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale;
 - le decisioni relative ad operazioni che comportino una rilevante modificazione dei diritti dei soci;
 - l'aumento di capitale sociale;
 - l'acquisizione di partecipazioni in società o organismi non societari;
 - l'emissione di strumenti finanziari di qualunque genere;
 - la fusione e la scissione della società;
 - lo scioglimento della società, la nomina del liquidatore e i criteri in base ai quali deve svolgersi la liquidazione;
 - le richieste all'assemblea da uno o più amministratori e dai soci che rappresentino almeno un terzo del capitale sociale;
 - le altre materie a essa attribuite dalla legge e dallo Statuto.
- 14.13. L'Assemblea dei soci, salvo quanto previsto nei commi successivi, è validamente costituita con la presenza dei soci che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale sociale e delibera a maggioranza assoluta dei presenti.
- 14.14. L'Assemblea dei soci delibera a maggioranza assoluta del capitale sociale per le seguenti materie:
- le modifiche allo Statuto;
 - le decisioni relative ad operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale;
 - le decisioni relative ad operazioni che comportino una rilevante modificazione dei diritti dei soci;
 - l'aumento di capitale sociale;
 - l'acquisizione di partecipazioni in società o organismi non societari;
 - l'emissione di strumenti finanziari di qualunque genere
 - la revoca degli amministratori;
- 14.15. L'Assemblea dei soci delibera con la maggioranza dei 2/3 del capitale sociale per le seguenti materie:
- la fusione e la scissione della società;
 - lo scioglimento della società, la nomina del liquidatore e i criteri in base ai quali deve svolgersi la liquidazione.
- 14.16. L'Assemblea dei soci, in seconda convocazione, delibera a maggioranza assoluta dei presenti, indipendentemente dalla parte di capitale sociale intervenuta. Per le decisioni di cui ai precedenti commi 14 e 15 delibera, rispettivamente, con il voto favorevole dei soci che rappresentano più di un terzo del capitale sociale e con il voto favorevole dei soci che rappresentano più della metà del capitale

sociale.

15. Amministratore unico o Consiglio di Amministrazione

- 15.1. L'amministrazione della società è devoluta a un Amministratore unico salvo l'Assemblea dei soci, nei limiti e con le modalità stabiliti dalla legge, non decida di nominare il Consiglio di Amministrazione, composto da un numero dispari ed entro il numero massimo consentito dalla legge speciale sulle società a controllo pubblico.
- 15.2. L'Amministratore unico o, nel caso di Consiglio di Amministrazione gli Amministratori, è/sono nominati dall'Assemblea dei soci, che ne determina anche l'eventuale compenso entro i limiti di legge a fronte e in proporzione alle deleghe specifiche, e comunque in conformità ai principi di efficienza e economicità dell'azione amministrativa e di contenimento dei costi.
- 15.3. Gli Amministratori sono scelti tra persone dotate di qualificanti requisiti di professionalità, esperienza, onorabilità, secondo quanto stabilito dalle disposizioni in ogni tempo vigenti in materia di società a controllo pubblico.
- 15.4. La scelta deve avvenire, altresì, nel rispetto della normativa in materia di inconferibilità e di incompatibilità.
- 15.5. L'Amministratore unico o gli amministratori rimangono in carica per tre esercizi e sono rieleggibili. L'organo amministrativo non ricostituito nel termine di scadenza è prorogato per non più di quarantacinque giorni, decorrenti dal giorno di scadenza.
- 15.6. Alla scadenza naturale, l'Assemblea dei soci, con un'unica deliberazione, nomina l'Amministratore unico o gli amministratori. In caso di nomine suppletive la deliberazione riguarda il singolo consigliere.
- 15.7. All'interno del Consiglio di Amministrazione, se costituito, viene garantito il principio di equilibrio di genere in conformità alla normativa vigente al momento della nomina.
- 15.8. L'Amministratore unico o gli Amministratori possono essere revocati ad nutum dall'Assemblea dei soci, salvo il risarcimento del danno in assenza di giusta causa.
- 15.9. Qualora la società sia amministrata da più amministratori, l'Assemblea nomina, tra i membri del consiglio di amministrazione, il Presidente. Qualora non vi provveda l'Assemblea, il Presidente è nominato dal Consiglio di Amministrazione.
- 15.10. L'Assemblea e, in caso in cui questa non vi provveda, il Consiglio di Amministrazione, può nominare un Vicepresidente con funzioni vicarie del Presidente, fermo restando che la carica stessa è attribuita

esclusivamente quale modalità di individuazione del sostituto del presidente in caso di assenza o di impedimento di quest'ultimo, senza riconoscimento di compensi aggiuntivi a favore del medesimo.

- 15.11. Il Consiglio di Amministrazione si riunisce tutte le volte che il Presidente lo giudichi necessario o quando ne sia fatta richiesta dalla maggioranza dei suoi membri. La convocazione avviene mediante avviso spedito tramite PEC a tutti gli amministratori con preavviso di almeno cinque giorni. L'avviso contiene la data, il luogo e l'ora della riunione, nonché l'ordine del giorno.
- 15.12. Le adunanze del Consiglio di Amministrazione e le sue deliberazioni sono valide, anche senza convocazione formale ai sensi del precedente comma, quando intervengono tutti i consiglieri in carica.
- 15.13. E' consentito tenere le riunioni del Consiglio di amministrazione in modalità "videoconferenza", a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal Presidente e da tutti gli altri intervenuti, che sia loro consentito di seguire la discussione, di intervenire in tempo reale alla trattazione degli argomenti, di partecipare alla votazione simultanea laddove prevista, di visionare, trasmettere e ricevere i relativi documenti. In tal caso l'avviso di convocazione deve indicare le modalità di collegamento. Verificandosi tutti i suddetti presupposti, di cui dar conto all'interno del verbale, il consiglio di amministrazione si considera comunque tenuto nel luogo in cui si trova il Presidente e dove deve pure trovarsi il segretario con funzioni di verbalizzazione della riunione, se nominato.
- 15.14. Il Consiglio di Amministrazione è validamente costituito con la presenza della maggioranza dei componenti in carica e delibera a maggioranza assoluta dei presenti. Solamente in caso di parità, prevarrà la determinazione per la quale ha votato il Presidente.
- 15.15. All'organo amministrativo spetta la gestione della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione, necessari, utili o comunque opportuni per il raggiungimento dell'oggetto sociale, con l'esclusione di quanto la Legge e lo Statuto riservano espressamente all'Assemblea, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi fissati dai soci anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo.
- 15.16. Competono, in particolare, all'Amministratore unico o al Consiglio di amministrazione:
- lo svolgimento delle azioni necessarie per il raggiungimento dell'oggetto sociale;
 - le valutazioni in merito all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
 - l'esame dei piani strategici e finanziari della società;
 - la valutazione del generale andamento della gestione;
 - la nomina degli eventuali direttori, procuratori o altri soggetti

- delegati per specifiche attività
 - l'attribuzione degli incarichi di responsabile del procedimento, RUP, ufficiale rogante e ogni altro incarico amministrativo.
 - la ricezione, all'interno della programmazione aziendale, della richiesta di prestazioni da parte delle Amministrazioni controllanti
 - l'approvazione dei contratti di affidamento in house, successivamente sottoscritti dal Presidente o dall'Amministratore unico.
 - il coordinamento, di concerto con i soci controllanti, degli atti programmatori dei soci con le linee di indirizzo della programmazione aziendale
 - la valutazione, in collaborazione con i soci controllanti, in merito alla fattibilità del ricorso all'affidamento in house alla luce dei vantaggi per la collettività, delle connesse externalità e della congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, celerità del procedimento e razionale impiego di risorse pubbliche.
 - la verifica del costo delle prestazioni offerte rispetto alle condizioni di mercato e la comunicazione degli esiti della verifica alle amministrazioni controllanti.
 - la vigilanza sul diritto dei soci di avere accesso alla informazioni attinenti ai servizi effettuati dalla società.
 - ogni altra funzione attribuitagli dalla legge o dallo statuto.
- 15.17. Gli amministratori si devono attenere all'indirizzo, agli obiettivi strategici e di gestione individuati dall'Assemblea dei soci. Gli amministratori non devono perseguire interessi contrari a quelli dei soci e devono garantire la medesima cura e salvaguardia degli interessi dei soci partecipanti a prescindere dalla misura della partecipazione detenuta.
- 15.18. In caso di nomina dell'organo di amministrazione in forma collegiale, il Consiglio di Amministrazione attribuisce deleghe di gestione a un solo amministratore, salva l'attribuzione di deleghe al Presidente ove preventivamente autorizzata dall'Assemblea.

16. Presidente

- 16.1. L'Amministratore unico o, nel caso di Consiglio di Amministrazione il Presidente del Consiglio di Amministrazione, è il Presidente della Società consortile.
- 16.2. Competono al Presidente della società (Amministratore unico o Presidente del Consiglio di Amministrazione) o al Vicepresidente in sua

assenza o impedimento:

- la convocazione del Consiglio di Amministrazione se presente
- la fissazione dell'ordine del giorno, il coordinamento dei lavori e ogni provvedimento affinché le informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri
- i poteri di rappresentanza secondo quanto previsto dal successivo articolo
- la convocazione dell'Assemblea dei soci, la fissazione dell'ordine del giorno e il coordinamento dei lavori assembleari.

17. Rappresentanza

- 17.1. La rappresentanza spetta, in linea generale all'Amministratore unico, o se presente, al Presidente del Consiglio di Amministrazione.
- 17.2. Se costituito, il Consiglio di Amministrazione determina i poteri che il Presidente può esercitare autonomamente e per quali atti è necessaria la deliberazione del Consiglio di Amministrazione.
- 17.3. Il potere di rappresentanza è generale ed ha altresì oggetto la rappresentanza processuale, attiva e passiva, della società.
- 17.4. La rappresentanza della società spetta anche ai direttori, procuratori e institori nei limiti dei poteri loro conferiti nell'atto di nomina.

18. Revisione legale dei conti

- 18.1. La revisione legale dei conti è demandata a un revisore unico o a una società di revisione, abilitati all'esercizio di tali funzioni e in possesso dei requisiti previsti dalla Legge.
- 18.2. La durata dell'incarico non può eccedere i tre esercizi, con scadenza alla data dell'Assemblea dei soci convocata per l'approvazione del bilancio dell'ultimo esercizio della loro carica. L'organo di revisione è rieleggibile.
- 18.3. La determinazione del compenso dell'organo di revisione è determinata dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina.

19. Sindaco unico o collegio sindacale

- 19.1. Qualora sia deliberato dall'Assemblea dei soci o sia prescritto per

legge in aggiunta al revisore, l'Assemblea dei soci procede alla nomina di un sindaco unico o di un collegio sindacale composto da tre sindaci effettivi e due supplenti, in possesso dei requisiti di Legge. Nella composizione dell'organo deve essere assicurato l'equilibrio di genere in conformità alla vigente normativa. I Sindaci durano in carica tre esercizi, con scadenza alla data dell'Assemblea dei soci convocata per l'approvazione del bilancio dell'ultimo esercizio della loro carica., e sono rieleggibili.

- 19.2. Il Presidente, in caso di collegio sindacale, è designato dall'Assemblea, che determina, altresì, all'atto di nomina anche il compenso per tutta la durata dell'incarico.
- 19.3. I Sindaci vigilano sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento con gli obblighi, le facoltà e i poteri previsti dalla legge.
- 19.4. Il Collegio sindacale è validamente costituito con la presenza della maggioranza dei sindaci e delibera con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei componenti.

20. Direzione della società

- 20.1. In relazione alla complessità operativa della Società, l'organo amministrativo può nominare un Direttore, previo parere obbligatorio e vincolante dell'Assemblea da acquisire prima dell'avvio del procedimento di individuazione.
- 20.2. Il Direttore provvede alla gestione operativa della Società in conformità agli indirizzi stabiliti dagli amministratori e in conformità ai compiti specifici assegnati.
- 20.3. La scelta del Direttore da parte dell'organo amministrativo avviene a seguito di idonea procedura comparativa tra candidati dotati di adeguati requisiti di competenza e professionalità in ambiti attinenti al contenuto dell'incarico da affidare.
- 20.4. La durata dell'incarico non può superare i tre anni ed è rinnovabile.
- 20.5. Con l'atto di nomina sono, in particolare, stabiliti:
 - la durata;
 - il compenso;
 - le specifiche responsabilità legali e gestionali e i relativi poteri;
 - le cause di recesso e di risoluzione.

21. Modalità operative di funzionamento della società

- 21.1. Per garantire il funzionamento operativo della società, l'Assemblea dei soci può deliberare l'attivazione di appositi tavoli tecnici.
- 21.2. I tavoli tecnici sono i seguenti:
- il *Convention Bureau*, con la finalità del coordinamento tra le attività della società e i soggetti rilevanti per l'attuazione dell'oggetto sociale in relazione al turismo business. Del *Convention Bureau* fanno parte di diritto i soggetti del sistema fieristico-congressuale, insediati nel territorio rappresentato dai soci, che organizzano almeno una fiera internazionale come definita dalla normativa vigente. Ai lavori del *Convention Bureau* può essere chiamato a partecipare ogni soggetto ritenuto utile all'oggetto di discussione;
 - i *Tavoli di coordinamento tecnico sulla cultura e sul turismo*, con la finalità del coordinamento dell'attività della società con i soggetti deputati alla gestione delle destinazioni o al coordinamento delle politiche sulla cultura e sul turismo in base alle specifiche normative regionali o nazionali (a titolo esemplificativo: ENIT, Agenzie Regionali, OGD, DMO, DMC, ATD ATL, APT, ATA, CVB, Consorzi turistici, Organizzazioni turistiche, reti turistiche). Ciascun tavolo può essere costituito, sulla base delle necessità operative, per tipologia di soggetti coinvolti (ad esempio, enti locali, associazioni di rappresentanza delle imprese, imprese turistiche) o per temi (ad esempio ricettività, fiere, turismo culturale, turismo religioso). Ai lavori dei tavoli può essere chiamato a partecipare ogni soggetto ritenuto utile all'oggetto di discussione;
 - ulteriori tavoli tecnici, quali forme di cooperazione avanzata e diffusa, con interlocutori e portatori di interesse nei settori di operatività della società.
- 21.3. I tavoli tecnici non costituiscono organi societari e la loro istituzione non comporta oneri a carico della società consortile, salvo la messa a disposizione degli spazi o dei mezzi telematici per la riunione del tavolo.
- 21.4. Compatibilmente con il quadro normativo vigente e le disposizioni in materia di società in house, la società potrà mettere in atto procedure di accreditamento dei soggetti privati con cui collaborare.

Esercizio sociale e bilancio

22. Esercizio sociale

- 22.1. L'esercizio sociale è annuale e termina il 31 dicembre di ciascun anno.

23. Bilancio

- 23.1. Alla fine di ogni esercizio, l'organo amministrativo formula il Bilancio, secondo le previsioni di legge, da sottoporre all'Assemblea entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, salva la possibilità di un maggior termine nei limiti massimi e alle condizioni di cui all'art. 2364, comma 2, C.C.
- 23.2. L'Assemblea, in sede di approvazione del Bilancio, destina gli utili netti nel rispetto delle norme di Legge: in particolare la parte corrispondente alla misura prevista dalla Legge deve essere destinata a riserva legale, mentre il residuo importo può essere destinato al perseguimento dell'ulteriore sviluppo dell'attività sociale ovvero distribuito secondo delibera dell'Assemblea.

Disposizioni finali

24. Comunicazioni

- 24.1. Le comunicazioni, fatte salve le previsioni che prevedono l'utilizzo della posta elettronica certificata, possono avvenire con qualsiasi mezzo che consenta di verificarne la provenienza e di avere riscontro della ricezione (anche mediante dichiarazione di ricevuta inviata con lo stesso mezzo) e devono essere conservate dalla società.
- 24.2. I domicili dei soci e dei membri degli organi societari sono desunti da indici o registri pubblici che li contengono o da specifiche comunicazioni agli atti della società.
- 24.3. Non sono ammesse comunicazioni e risposte esclusivamente orali o telefoniche.

25. Foro competente

- 25.1. Per qualunque controversia sorta in dipendenza di affari sociali e relativa all'interpretazione ed esecuzione del presente Statuto è

competente il Foro del luogo ove la società ha la propria sede legale.

26. Norme di rinvio

- 26.1. Per quanto non previsto nello Statuto si intendono richiamate ed applicabili le disposizioni delle leggi vigenti in materia di società a partecipazione pubblica locale e le norme del codice civile, se ed in quanto non derogate dalle norme speciali suddette.
- 26.2. Le modifiche delle disposizioni legislative, ove queste siano specifiche e di diretta e obbligatoria applicazione, si intendono automaticamente recepite e immediatamente applicabili.

vallortigara valmarana
giulio
24.10.2025
12:31:47
UTC





**PARERE DEL COLLEGIO SINDACALE SULLA PROPOSTA MOTIVATA DI TRASFORMAZIONE
ETEROGENA DEL CONSORZIO "VICENZA E' - convention and visitors bureau" in SOCIETÀ
CONSORTILE A RESPONSABILITÀ LIMITATA**

Signori Soci,

I sottoscritti:

- Alessandro Baschirotto
- Agostino Fabbi
- Antonella Barcaro

In qualità di componenti del Collegio Sindacale con funzione di revisori legale dei conti, siamo stati chiamati ad esprimere il parere sulla relazione ex art. 5, comma 1, D.lgs. 175/2016, predisposta in vista della trasformazione eterogenea del Consorzio "Vicenza è - convention and visitors bureau" in Società Consortile a Responsabilità Limitata (S.c.a.r.l.).

Il Collegio ha preso visione della relazione data 7 ottobre 2025 dell'avvocato Giacomo Frigo, incaricato dal Direttivo, al fine di descrivere e motivare l'operazione di trasformazione eterogenea del Consorzio *Vicenza è - convention and visitors bureau*, attualmente configurato come consorzio con attività esterna ex art. 2612 c.c., in una Società Consortile a Responsabilità Limitata.

Tale trasformazione è necessaria per adeguare la struttura giuridica dell'Ente alle normative vigenti in materia di società a partecipazione pubblica, in particolare al D.lgs. 175/2016 e al D.lgs. 36/2023, oltre che per consentire al soggetto risultante dalla trasformazione di operare legittimamente quale società *in house providing* sotto il controllo analogo degli Enti pubblici partecipanti.

Dalle analisi svolta emerge che:

- I servizi erogati sono descritti in maniera puntuale e confrontati con benchmark di mercato che ne attestano la congruità;
- il conto economico e lo stato patrimoniale previsionali dimostrano sostenibilità e capacità di equilibrio economico;
- l'analisi di sensitività mette in evidenza i rischi, ma mostra che anche in scenari meno favorevoli la gestione rimane in equilibrio;
- la solidità patrimoniale e la liquidità garantiscono margini di sicurezza adeguati.

Si rileva tuttavia la presenza di due aspetti da monitorare:

- 1) la limitata redditività operativa prevista, che richiede costante attenzione al contenimento dei costi e allo sviluppo di nuove entrate;

2) la necessità di vigilare sui rapporti economici con soggetti privati o ex soci, per garantire la piena conformità alla disciplina delle società in house e sugli aiuti di Stato.

In considerazione di quanto sopra il Collegio Sindacale esprime parere favorevole sulla proposta formulata dal Direttivo e supportata dalla relazione del Legale ritenendo che la trasformazione proposta sia economicamente e finanziariamente sostenibile, nonché conforme ai principi di buon andamento, efficienza ed economicità invitando l'organo amministrativo a mantenere aggiornato periodicamente il bilancio di previsione.

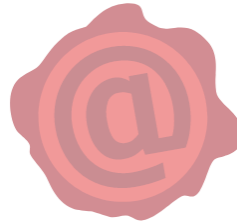
Vicenza, lì 17 ottobre 2025

Il Collegio Sindacale

Alessandro Baschirotto

Agostino Fabbi

Antonella Barcaro



giulio
vallortigara
valmarana
21.10.2025
09:46:58
GMT+02:00

Paolo Zuffellato

dottore commercialista

Piazza Pontelandolfo, 27 - Vicenza
tel. 0444 237800 - fax. 0444 237899
e-mail: paolo.zuffellato@studiosz.it

RELAZIONE DI STIMA

ai sensi e per gli effetti degli artt. 2500-ter e seguenti e 2465 c.c.

per la trasformazione in società consortile
del consorzio

Vicenza è – Convention and Visitors Bureau'

con sede a Vicenza,
via Montale, 25
c.f. 02222540243

INDICE

➤ PREMESSA GENERALE	pag. 3
1 - oggetto dell'incarico	pag. 3
2 - documenti, dati e fonti utilizzate	pag. 3
3 - periodo di riferimento	pag. 3
4 - obiettivo della valutazione	pag. 3
➤ ANAMNESI DEL CONSORZIO DA TRASFORMARE	pag. 4
➤ DESCRIZIONE DELL'AZIENDA OGGETTO DI STIMA	pag. 5
➤ SCHEMA DI LAVORO SEGUITO E CONTROLLI EFFETTUATI	pag. 6
➤ METODO DI VALUTAZIONE ADOTTATO	pag. 7
➤ LA SITUAZIONE PATRIMONIALE CONTABILE AL 30.09.2025	pag. 8
➤ DESCRIZIONE DEI BENI COSTITUENTI L'AZIENDA	pag. 10
➤ VALUTAZIONE DELL'AZIENDA	pag. 13
➤ VALORE FINALE E CONCLUSIONI	pag. 14



PREMESSA GENERALE

1 – OGGETTO DELL'INCARICO

Il dott. Giulio Vallortigara Valmarana, presidente e legale rappresentante del Consorzio Vicenza è – Convention and Visitors Bureau, ha dato incarico al sottoscritto dott. Paolo Zuffellato, nato a Vicenza (Vi) il 21 febbraio 1957, c.f. ZFFPLA47B21L840N, dottore iscritto all'albo dei dottori commercialisti ed esperti contabili di Vicenza al n. 191/A e Revisore Contabile ai sensi del D.Lgs. 27/01/1992 n. 88 con decreto pubblicato sulla G.U. n. 85 del 26/10/2007, progressivo n 147.685, con studio in Vicenza - piazza Pontelandolfo 27 -, affinché provvedesse alla redazione della stima prevista dall'art. 2500-ter e seguenti e 2465 del Codice civile per la **trasformazione del Consorzio Vicenza è – Convention and Visitors Bureau** (di seguito brevemente "Consorzio Vicenza è") in una società consortile a responsabilità limitata.

Si fa presente che la seguente perizia viene effettuata solo in funzione del suddetto specifico obiettivo della stima: essa non può perciò essere confrontata con valori calcolati per finalità differenti né con singoli prezzi di mercato, né essere considerata isolatamente rispetto al contesto in cui è stata formulata.

2 – DOCUMENTI, DATI E FONTI UTILIZZATE

Per l'espletamento di tale incarico il sottoscritto ha effettuato un approfondito esame della documentazione contabile ed amministrativa ad oggi esistente.

3 - PERIODO DI RIFERIMENTO

A seguito di dette operazioni, controlli e verifiche e delle informazioni ottenute dal consorzio, si è predisposta la perizia di stima **alla data di riferimento del 30 settembre 2025**.

4 - OBIETTIVO DELLA VALUTAZIONE

La seguente relazione giurata di stima del capitale del consorzio oggetto di trasformazione è diretta ad accertare il valore dell'intero patrimonio sociale del Consorzio Vicenza è sulla base dei **valori correnti** degli elementi dell'attivo e del passivo, la loro descrizione, la valutazione attribuita a ciascuno di essi e l'esposizione dei criteri di valutazione seguiti, attestando infine che il loro valore attuale è almeno pari a quello agli stessi attribuito ai fini della determinazione del Patrimonio Netto.

ANAMNESI DEL CONSORZIO DA TRASFORMARE

Il Consorzio Vicenza e' è stato costituito il 7 agosto 1991 con atto di Rep. N. 107.357 Notaio Giampaolo Boschetti di Vicenza dai seguenti soci fondatori:

- Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Vicenza
- Azienda di Promozione Turistica n. 29 di Vicenza
- Associazione del Commercio del Turismo e dei Servizi della Provincia di Vicenza
- Avit – Agenzia Vicentina Turismo srl
- Hotel Belvedere Spa
- Castelli srl

con una quota di ammissione per ciascun consorziato di € 2.000.000 delle vecchie lire, ora 1.032,91 euro.

Dalla costituzione a tutto il settembre 2025 sono entrati a far parte nuovi soci, soci che hanno quasi tutti poi chiesto il recesso.

Ad oggi il consorzio risulta con una durata fissata fino al 31 dicembre 2027, come deliberato dall'assemblea straordinaria del 24 giugno 2025 – rep. 54025 notaio Curreri di Montecchio Maggiore (Vi), e un fondo consortile di € 24.790,09 così suddiviso:

1. Comune di Vicenza con una quota di € 21.691,18 pari al 87,50%
2. Comune di Recoaro (Vi) con una quota di € 1.032,91 pari al 4,17%
3. Comune di Lonigo (Vi) con una quota di € 1.033,00 pari al 4,17%
4. Comune di Montecchio Maggiore (Vi) con una quota di € 1.033,00 pari al 4,17%

Il Consorzio ha lo scopo, in sintesi, di promuovere e supportare ogni azione diretta ad incrementare il turismo nel vicentino nelle sue diverse espressioni (culturale ed artistico, enogastronomico, paesaggistico, prodotti tipici anche dell'artigianato artistico, della cultura industriale passata e presente, sportivo ecc) operando direttamente o attraverso l'intervento degli organismi pubblici competenti.



DESCRIZIONE DELL'AZIENDA OGGETTO DI STIMA

Il Consorzio Vicenza è', oggetto della presente valutazione, non ha finalità di lucro. L'attuale statuto prevede:

"Esso ha lo scopo di promuovere e supportare ogni azione diretta ad incrementare il turismo nel Vicentino nelle sue diverse espressioni (culturale ed artistico, enogastronomico, paesaggistico, prodotti tipici anche dell'artigianato artistico, della cultura industriale passata e presente, sportivo ecc) operando direttamente o attraverso l'intervento degli organismi pubblici competenti.

In particolare, il Consorzio, per quanto possibile, curerà il raccordo con gli altri organismi ed enti che operano nell'ambito della promozione.

Il Consorzio, direttamente o tramite i propri consorziati, può concretare ogni azione intesa a:

condurre ricerche di mercato in materia di turismo al fine di adeguare l'offerta turistica vicentina alle esigenze della potenziale utenza;

promuovere l'individuazione, la definizione e l'organizzazione di attività turistiche tradizionali già presenti nel vicentino;

promuovere la partecipazione a fiere, esposizioni, borse e workshops specializzati,

predisporre offerte turistiche complessive e coordinate;

curare la prestazione di servizi turistici (accoglienza, assistenza, prenotazione, commercializzazione e organizzazione di manifestazioni) in forma permanente o anche occasionale;

promuovere la tutela dell'immagine dei vari settori turistici del vicentino, mediante azioni incentivanti la ristrutturazione delle strutture, la formazione del personale, l'acquisizione di moderne tecnologie di gestione, etc.

Per il raggiungimento degli scopi suddetti, il Consorzio potrà assumere, sia direttamente che indirettamente, interessenze e partecipazioni in altri Enti, organizzazioni aventi oggetto analogo od affine o connesso al proprio; effettuare la compravendita di qualsiasi tipo di pubblicazione e di materiale promozionale, di souvenirs e prodotti tipici e artigianali; partecipare ad organismi, enti, consorzi, aziende speciali, società consortili e associazioni; creare proprie sezioni specializzate in specifiche attività quali quelle di film commission, di convention bureau, di marketing

territoriale, direttamente o in collaborazione con altri organismi sia pubblici, che privati."

Alla data della presente il Consiglio direttivo è composto dai signori:

- Vallortigara Valmarana Giulio - Presidente
- Gonzato Eugenio
- Scotton Elena
- Masetto Ales
- Franzini Federica
- Asnicar Paolo

mentre il Collegio sindacale è composto dai signori:

- dott. Alessandro Baschirotto



- dott. Antonella Barcaro
- dott. Agostino Fabbi

Il consorzio opera nella provincia di Vicenza, con la sede e delle unità locali nel comune di Vicenza e con una unità locale a Recoaro.

Alla data di riferimento della presente perizia occupa 13 dipendenti.

I ricavi dell'ultimo esercizio, 2024, ammontano a euro 2.452.833 e l'utile dopo le imposte è di euro 5.334.

SCHEMA DI LAVORO SEGUITO E CONTROLLI EFFETTUATI

Per la valutazione del patrimonio si è proceduto ad un esame della documentazione amministrativa e di tutti i documenti contabili ritenuti utili per l'espletamento dell'incarico ricevuto, avendo preso *come base di riferimento il bilancio del consorzio al 30 settembre 2025*.

Si precisa che i dati utilizzati ai fini della stima sono stati direttamente desunti dai prospetti contabili, tenuto conto delle rettifiche, anche extracontabili, messi a disposizione dal consorzio trasformando e ciò nel presupposto della loro completezza, correttezza e veridicità. Di tali presupposti è esclusivamente responsabile l'organo amministrativo del già menzionata consorzio.

In particolare, si è verificata l'attendibilità delle rilevazioni contabili in generale e la correttezza dei principi contabili adottati dal consorzio dopo un esame dei bilanci di esercizio relativi agli anni 2022 – 2023 – 2024, regolarmente approvati.

Per quanto riguarda la posizione fiscale, trattandosi di trasformazione in società consortile e rimanendo – pertanto – la soggettività tributaria e le conseguenti responsabilità in carico alla società medesima, si è proceduto ad un controllo della posizione fiscale valutandone i possibili rischi.



METODO DI VALUTAZIONE ADOTTATO

Oggetto della presente perizia è la determinazione del valore dell'intero patrimonio sociale del Consorzio Vicenza e', posto e considerato che il medesimo intende trasformarsi in una società consortile a responsabilità limitata il cui patrimonio è garanzia dei creditori.

La determinazione della valutazione, pertanto, *viene effettuata solo in funzione del suddetto specifico obiettivo della stima: essa non può perciò essere confrontata con valori calcolati per finalità differenti né con singoli prezzi di mercato, né essere considerata isolatamente rispetto al contesto in cui è stata formulata.*

A tal fine ed in tale prospettiva, si è ritenuto conforme alla finalità suindicata e certamente prudentiale procedere ad una **STIMA ANALITICA di tutti gli elementi patrimoniali ATTIVI E PASSIVI** mediante il recepimento dei **VALORI CONTABILI** e precisamente:

B) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

La valutazione è stata effettuata al valore netto contabile.

B) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

La valutazione è stata effettuata al costo storico opportunamente diminuito del relativo fondo ammortamento calcolato a tutto il 30/09/2025.

D) VALORI NUMERARI

Si è tenuto conto dei saldi dei documenti contabili esibiti dal consorzio, avuto cura di verificare sia la coincidenza analitica di tali saldi con quelli singolarmente esposti in contabilità alla data del 30/09/2025, sia il grado di attendibilità e chiarezza delle procedure contabili adottate.

**LA SITUAZIONE PATRIMONIALE CONTABILE RETTIFICATA AL
30 SETTEMBRE 2025**

Di seguito viene riportato lo Stato Patrimoniale contabile relativo al consorzio da trasformare alla data del 30/09/2025.

Si precisa che le Immobilizzazioni ed i Crediti sono esposti al netto dei relativi fondi.

ATTIVO

	30/09/2025
B) IMMOBILIZZAZIONI	
I) Immobilizzazioni Immateriali:	0
<i>Totale</i>	0
II) Immobilizzazioni Materiali:	1.772
<i>Totale</i>	1.772
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI [B]	1.772
C) ATTIVO CIRCOLANTE	
II) Crediti:	
1) Verso clienti	18.459
4-bis) crediti tributari	133.662
5) Verso altri	70.836
<i>Totale</i>	222.957
IV) Disponibilità liquide:	
1) Depositi bancari e postali	886.363
3) Denaro e valori in cassa	1.241
<i>Totale</i>	887.604
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE [C]	1.110.561
D) RATEI E RISCONTI	
Risconti attivi	545
TOTALE RATEI E RISCONTI [D]	545
TOTALE ATTIVO	1.112.878

PASSIVO

		30/09/2025
A)	PATRIMONIO NETTO	
I)	Patrimonio	164.517
	TOTALE PATRIMONIO NETTO [A]	164.517
C)	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	235.375
D)	DEBITI	
	4) Debiti verso banche	106
	6) Acconti	268.572
	7) Debiti verso fornitori	324.583
	12) Debiti tributari	6.368
	13) Debiti verso Istituti di previdenza e di sicurezza sociale	8.652
	14) Altri debiti	98.455
	TOTALE DEBITI [D]	706.736
E)	RATEI E RISCONTI	
	Risconti passivi	6.250
	TOTALE RATEI E RISCONTI [E]	6.250
	TOTALE PASSIVO	1.112.878



DESCRIZIONE DEI BENI COSTITUENTI L'AZIENDA

L'azienda da trasformare, oggetto della presente perizia, comprende, sulla base della situazione patrimoniale al 30/09/2025 di cui sopra, i seguenti beni e valori, il cui dettaglio analitico è compreso nel bilancio contabile allegato alla presente perizia.

ATTIVITA'

➤ **Immobilizzazioni immateriali** € 0

Per quanto attiene le immobilizzazioni immateriali tale voce presenta un netto di € 285,00, dato l'esiguo valore residuo prudentemente vengono valutate a zero.

➤ **Immobilizzazioni materiali** € 1.772

Tale voce è composta da varie categorie omogenee di cespiti, impianti - attrezzature - automezzi - mobili e macchine ufficio, in bilancio indicate al valore storico per complessivi € 1.771,65, al netto dei relativi fondi ammortamento, calcolati al 30 settembre 2025, di € 118.330,79.

Vengono prudentemente valutate al valore residuo di € 1.772,00 (arrotondato).

➤ **Crediti** € 222.957

Crediti v/clienti € 18.459

Tale voce si riferisce a crediti maturati nei confronti dei clienti per fatture emesse e per fatture da emettere, al netto di un prudentiale f.do svalutazione crediti presente in bilancio, e sono così suddivisi:

crediti verso clienti	12.714
crediti per fatture da emettere	6.382
fondo svalutazione	(637)

Crediti tributari € 133.662

Sono così suddivisi

Crediti v/Erario per Iva	71.495
Crediti v/Erario per Ires	57.228
Crediti v/Erario per Irap	4.939

Crediti v/altri € 70.836

Tale voce accoglie tutti i crediti verso altri soggetti diversi dai precedenti. Comprende principalmente € 56.828, per contributi da ricevere dalla Cciaa e dal Comune di Vicenza e dalla Regione Veneto, ed € 10.656, per interessi netti da ricevere dalle banche.

➤ **Disponibilità liquide** € **887.604**

Tale posta è formata da conti correnti attivi per € 886.363 e da cassa per euro € 1.241.

➤ **Ratei e Risconti attivi** € **545**

Si tratta di soli risconti su costi già sostenuti ma di competenza futura per i quali si è proceduto, sulla base dei corretti principi contabili, al relativo storno dal conto economico.

Totale delle attività (A) € **1.112.878**

PASSIVITA'

➤ **Trattamento di fine rapporto** € **235.375**

Si tratta del trattamento di fine rapporto – al netto degli acconti erogati - maturato al 30/09/2025 dai soli dipendenti, così come risulta dal prospetto elaborato dal consulente del lavoro.

➤ **Debiti verso banche** € **106**

Si tratta del debito per un pagamento con carta di credito.

➤ **Debiti Commerciali** € **593.155**

Acconti € **268.572**

Tale voce riguarda anticipazioni ricevute per attività e iniziative da realizzare.

Debiti v/fornitori € **324.583**

Si riferiscono a debiti verso fornitori per fatture ricevute e per fatture da ricevere. Il valore contabile coincide con quello corrente e quindi non sono necessarie rettifiche.

➤ **Debiti Tributari** € **6.368**

I debiti tributari sono così suddivisi:

erario Irpef dipendenti	5.196
erario Irpef lavoro autonomo	214
erario marche da bollo	958

➤ **Debiti verso istituti di previdenza** € **8.652**

Sono principalmente riferiti a debiti nei confronti dell'INPS.

➤ **Debiti verso altri** € **98.455**

Sono costituiti principalmente da debiti nei confronti di dipendenti per retribuzioni, ferie e permessi e altri debiti diversi. Il valore contabile coincide con quello corrente e quindi non sono necessarie rettifiche.

➤ **Ratei e Risconti passivi** € **6.250**

Sono costituiti da soli risconti passivi riferiti allo storno di ricavi non di competenza del periodo oggetti di perizia.

Totale delle passività (B) € **948.361**

La differenza tra il totale delle attività e delle passività, come sopra elencate e valorizzate, origina pertanto un valore del

NETTO PATRIMONIALE (A-B) pari a € **164.517**



VALUTAZIONE DELL'AZIENDA

In base ai criteri suesposti, si sono ottenuti i seguenti valori:

- 1) Patrimonio netto contabile rettificato al 30/09/2025: € 164.517
- 2) Plusvalenze: € 0,00

A spiegazione delle cifre suesposte, si precisa quanto segue:

1. non sono state effettuate rettifiche, non essendo stati riscontrati scostamenti rispetto al dato di bilancio;
2. la valutazione delle immobilizzazioni materiali è stata effettuata al valore contabile, pari al costo storico diminuito del relativo fondo ammortamento cumulato, stante il modesto valore complessivo.



VALORE FINALE E CONCLUSIONI

Alla luce delle considerazioni svolte in precedenza e dei risultati ottenuti, il Perito - in esecuzione del mandato conferito - può affermare che la valutazione dei beni costituenti il complesso aziendale del trasformando "Consorzio Vicenza e" è stata eseguita tenendo presenti gli scopi voluti dalla Legge, intesi a tutelare l'interesse pubblico dell'effettiva esistenza del patrimonio del consorzio trasformando, ed ai sensi degli artt. 2500-ter e seguenti e 2465 C.C.

attesta che

il valore patrimoniale netto del trasformando Consorzio Vicenza è risulta non inferiore al valore stimato con la presente perizia e pari a € 164.517 (centosessantaquattromilacinquecentodiciassette/00).

Vicenza, 21 ottobre 2025



Dott. Paolo Zuffellato



TRIBUNALE ORDINARIO DI VICENZA

36100 Vicenza - Tel. 0444/398111 - Telefax 0444/398202
Cod. Fiscale 80022130241

n. 415/2025 mod. 17

VERBALE DI ASSEVERAZIONE

Oggi 21 OTTOBRE 2025

avanti al sottoscritto è comparso

ZUFFELLATO Paolo P.

nato a VICENZA il 21/2/1957 e residente in

VICENZA via Piazza PONTENARLO 22

identificato a mezzo Passaporto n. 4187063853 valido fino al 2/3/2028

il quale chiede di asseverare l'unità perizia.

Il comparente presta giuramento ripetendo la formula: "Giuro di avere bene e fedelmente adempiuto

Alle operazioni a me affidate al solo scopo di fare conoscere la verità".

IL FUNZIONARIO GIUDIZIARIO
IL DIRETTORE
Dott. Vincenzo Tribbia

IL PERITO

RELAZIONE GENERALE ILLUSTRATIVA
e di valutazione della congruità tecnico-economica
della proposta del *Consorzio Vicenza* è
- in corso di trasformazione in Società in house -
per i servizi di Ufficio Informazioni Accoglienza Turistica (IAT), Biglietteria e
Bookshop

SOMMARIO

1. PREMESSA E OGGETTO DELLA RELAZIONE

2. SISTEMA MUSEALE E SERVIZI AFFIDATI AL CONSORZIO VICENZA E'

- 2.1 Sedi museali e monumentali civiche e patrimonio UNESCO
- 2.2 Descrizione servizi: biglietteria museale, Ufficio Informazioni Accoglienza e Turismo (IAT), bookshop
- 2.3 Condizioni dell'affidamento attuale al Consorzio Vicenza è
- 2.4 Contabilità

3. RILEVANZA STRATEGICA DEI SERVIZI PER IL COMUNE DI VICENZA

- 3.1 Centralità del turismo culturale per la città (richiamo ai dati su arrivi, presenze, ingressi museali)
- 3.2 Importanza dei tre servizi come front office primario con cittadini e visitatori

4. ANALISI ECONOMICA E DI MERCATO

- 4.1 Costi sostenuti dall'Amministrazione
- 4.2 Confronto con servizi analoghi in città simili e prezziari di riferimento
- 4.3. Bigliettazione
- 4.4. Ufficio Informazione e Accoglienza Turistica (IAT)
- 4.5. Bookshop

5. LE PROPOSTE TECNICO-ECONOMICHE DEL NASCENTE "VICENZA TURISMO E CULTURA": VALUTAZIONE DI CONGRUITÀ

- 5.1 Biglietteria: Congruità tecnica ed economica
- 5.2 IAT: Congruità tecnica ed economica
- 5.3 Tabelle riassuntive

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1. PREMESSA E OGGETTO DELLA RELAZIONE

La presente relazione di congruenza è redatta al fine di valutare la coerenza e l'adeguatezza tecnico-economica dell'offerta per i servizi di biglietteria museale, Ufficio Accoglienza e Turismo (IAT) e Bookshop del Comune di Vicenza, attualmente gestiti dal Consorzio Vicenza è, e in prospettiva gestiti dalla nascente società in house "Vicenza Turismo e Cultura".

Tali servizi rivestono un ruolo strategico per l'Amministrazione comunale in quanto costituiscono, da un lato, il principale punto di contatto tra la città e i visitatori, e dall'altro una delle fonti dirette di entrata per l'Ente, in particolare attraverso la gestione integrata della biglietteria museale relativa alle sette sedi civiche – musei e monumenti - regolarmente aperte al pubblico.

L'analisi si colloca nel più ampio contesto del rilancio del turismo cittadino nel periodo post-pandemico, che ha registrato una ripresa significativa dei flussi di visitatori. In questo scenario, l'efficienza e la qualità dei servizi di accoglienza, informazione e vendita assumono carattere di essenzialità non solo per garantire l'accesso ordinato e qualificato al sistema museale, ma anche per sostenere la permanenza media dei turisti in città – che trova poi riscontro in una altra entrata per l'Ente, ovvero la tassa di soggiorno – e incentivare la spesa culturale e commerciale sul territorio.

La relazione mira dunque a

- descrivere le attività in oggetto così come attualmente gestite;
- valutare l'impatto economico e gestionale dei servizi;
- verificare la congruità dei costi sostenuti rispetto ai benefici diretti e indiretti prodotti della proposta;
- valutare la proposta di gestione da parte del Consorzio Vicenza è, quale soggetto dotato di competenze consolidate nella promozione turistica e nella gestione dei servizi.

2. SISTEMA MUSEALE E SERVIZI AFFIDATI AL CONSORZIO VICENZA E'

2.1 Sedi museali e monumentali civiche e patrimonio UNESCO

Vicenza è dal 1994 città iscritta nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO, riconoscimento che ne certifica il valore universale eccezionale grazie all'opera di Andrea Palladio e alla straordinaria conservazione del tessuto urbano rinascimentale. Il sito è stato poi ampliato nel 1996 con le Ville palladiane del Veneto. All'interno del centro storico, diversi luoghi UNESCO coincidono con sedi monumentali e museali di primaria importanza, opera di Palladio: il Teatro Olimpico, capolavoro assoluto di architettura teatrale e oggi visitabile come monumento e sede di eventi e spettacoli; la Basilica Palladiana, simbolo civico e spazio espositivo di rilievo internazionale; Palazzo Chiericati, che accoglie il Museo Civico e una delle principali collezioni artistiche della città, le Gallerie di Palazzo Thiene, entrato nel patrimonio civico nel 2021 e subito inserito nel circuito museale. Queste architetture, oltre a costituire testimonianze insostituibili della cultura rinascimentale, sono parte integrante del sistema di fruizione culturale di Vicenza, unendo la funzione di attrattori turistici di livello mondiale a quella di luoghi vivi, destinati ad attività culturali, mostre e iniziative di valorizzazione.

Complessivamente, sono sette le sedi regolarmente aperte al pubblico e dotate di bigliettazione:

Teatro Olimpico

Basilica Palladiana

Museo Civico di Palazzo Chiericati

Gallerie di Palazzo Thiene

Museo Naturalistico Archeologico

Chiesa di Santa Corona

Museo del Risorgimento e della Resistenza

Tutti i siti succitati prevedono ingresso con biglietto a pagamento, a eccezione del Museo del Risorgimento e della Resistenza che, dal 2021, è a ingresso gratuito (con emissione di biglietto).

2.2 Descrizione dei servizi biglietteria museale, Ufficio Accoglienza e Turismo (IAT), bookshop

L'integrazione tra biglietteria museale, Ufficio Informazione Accoglienza e Turismo e bookshop garantisce un sistema unitario di accoglienza, promozione e valorizzazione turistica, coerente con le linee guida regionali e con gli obiettivi strategici del Comune di Vicenza. La loro continuità operativa non solo risponde a esigenze di natura gestionale, ma costituisce una condizione necessaria per mantenere e incrementare il posizionamento competitivo della città nel panorama del turismo regionale e nazionale. In sintesi:

Biglietteria museale

- rappresenta una rilevante fonte di entrata diretta per l'Amministrazione, garantendo la riscossione degli introiti derivanti dalla vendita dei titoli di accesso al sistema museale che vanno sostanzialmente a coprire le spese di gestione delle sedi museali stesse;
- assicura la gestione informatizzata dei flussi di visitatori, con funzioni di controllo, rendicontazione e reporting essenziali per la programmazione dell'Ente;
- costituisce il primo punto di contatto fisico con il pubblico, influenzando la percezione

complessiva della qualità dei musei civici.

Ufficio Accoglienza e Turismo (IAT)

- svolge un servizio indispensabile di informazione e orientamento, rivolto sia ai turisti italiani sia stranieri, fornendo assistenza multilingue e materiale promozionale aggiornato;
- contribuisce in modo decisivo alla valorizzazione integrata dell'offerta cittadina e territoriale, favorendo la permanenza prolungata dei visitatori;
- si configura come canale strategico di raccordo tra i musei e gli altri attrattori culturali ed economici (commercio, ristorazione, eventi).

Bookshop museale

- rappresenta un servizio aggiuntivo, ma percepito ormai dal visitatore come immancabile perché arricchisce l'esperienza di visita, offrendo prodotti editoriali e merchandising culturale legati al patrimonio cittadino;
- rafforza la dimensione identitaria del museo, consolidando il ricordo dell'esperienza culturale e promuovendo l'immagine della città;
- potrebbe inoltre generare entrate accessorie, seppur non paragonabili a quelle della biglietteria.

2.3 Condizioni dell'affidamento attuale al Consorzio Vicenza è:

Biglietteria museale

Dal 2016 il Consorzio gestisce per conto del Comune di Vicenza il servizio di bigliettazione dei Musei Civici cittadini nella sede di Piazza Matteotti cui si è aggiunto, negli anni a seguire, l'infopoint in Basilica Palladiana. Oltre alla vendita fisica dei biglietti, il Consorzio si occupa della gestione del call center che riceve le prenotazioni telefoniche delle visite.

Alla luce della crescente offerta/domanda culturale, dal 2019 si è dato vita a un circuito museale cittadino che include, oltre alle sette sedi museali e monumentali civiche, quattro musei "partner", ovvero Museo del Gioiello, Museo Diocesano, Palladio Museum e Gallerie d'Italia-Vicenza (Banca Intesa Sanpaolo) e si sono messe a punto due tipologie di biglietto integrato, Gold card e Silver card. Al Consorzio è stata demandata pertanto anche la gestione amministrativa delle card museali in relazione alle quote di spettanza di ciascuno museo partner.

Il contratto con il Consorzio prevede attualmente una commissione del 7% sui biglietti fisicamente venduti nella sede di piazza Matteotti (deliberazione nr. 200 del 27/11/2019), con garanzia di una quota annuale minima di euro 70.000; un compenso di 5.000 € mensili per l'attività svolta nella Basilica Palladiana, per un totale di 60.000 euro fissi; una quota sulle prenotazioni attraverso call center (differenziato per tipologia di biglietto) e sul venduto online pari al 5%.

Il software per la gestione delle prenotazioni e il pagamento e rilascio dei biglietti è attualmente messo a disposizione dal Comune di Vicenza. Sono, inoltre, a carico del Comune di Vicenza i costi per le utenze per la sede di Piazza Matteotti, il mantenimento degli immobili sede delle biglietterie, le divise e gli accessori del personale.

Informazione e Accoglienza Turistica - IAT di Vicenza

Il Consorzio svolge il servizio di IAT (Informazione e Accoglienza Turistica) per il Comune di Vicenza. Tale servizio comprende attività di informazione e accoglienza turistica nelle modalità di front office e back office, raccolta degli eventi, manifestazioni e iniziative nei territori di

competenza e loro diffusione, inserimento dati nel sito regionale e nella piattaforma DMS (Destination Management System), aggiornamento contenuti nei siti preposti e condivisi, con aggiornamento della web app sul turismo, gestione dei profili social network dello IAT, organizzazione di visite guidate, aggiornamento dati per il materiale di informazione turistica, partecipazione a fiere turistiche e ad appuntamenti significativi, vendita di prodotti di informazione turistica. All'interno dello stesso rapporto contrattuale il Consorzio svolge anche funzioni di comunicazione come l'inserimento e controllo con validazione di tutti gli eventi di carattere turistico e culturale (compresi spettacoli, manifestazioni e iniziative) e l'elaborazione grafica (locandina, banner, icona per social, etc) degli eventi privi di immagine e/o carenti di riferimenti di rilevanza e interesse turistico. L'ufficio IAT è aperto ogni giorno della settimana per almeno 8 ore continuative eccetto il giorno di Natale, il primo dell'anno e altri giorni di chiusura concordati con il Comune.

Per queste prestazioni il Comune di Vicenza versa al Consorzio annualmente 110.000,00 €. Restano a carico del Comune le utenze, la manutenzione dei locali dello IAT, le spese postali e per il software DMS.

Bookshop

Fino al 31/10/2023 la gestione del bookshop del sistema museale era affidato in concessione ad una casa editrice e aveva sede nell'anti-odeo del Teatro Olimpico di Vicenza. Tale concessione fruttava al Comune una quota fissa media di 24.000,00 euro annui, cui si aggiungevano royalties del 10% sul venduto. Per assicurare la continuità del servizio è stata concessa una proroga del contratto al contraente uscente mentre la SUA della Provincia di Vicenza procedeva all'espletamento delle procedure di selezione del nuovo contraente. La prima procedura di selezione è stata dichiarata deserta con la nota della SUA n. 6703/2024 del 15/01/2024. Successivamente sono state indette simili procedure di aggiudicazione con le determinazioni n. 362 del 28/02/2024, n. 2202 del 10/10/2024 e n. prot. 387780 del 30/01/2025; tutte deserte. Per l'annualità 2024 il servizio è stato coperto con proroghe della concessione al precedente contraente. Per l'annualità 2025 non si è ritenuto appropriato procedere con il regime di proroga, anche per l'indisponibilità del precedente contraente, e si è ritenuto di sperimentare la gestione da parte del Consorzio Vicenza è.

In concomitanza col cambio di gestione, il bookshop è stato anche trasferito dall'anti-odeo del Teatro Olimpico all'Ingresso della Basilica Palladiana.

2.4 Contabilità

Il Consorzio provvede a incassare tutti gli introiti del servizio biglietteria museale e dei diritti di prevendita per il call center, esclusi gli incassi dei biglietti venduti Online, secondo quanto stabilito nella determinazione nr. 98 del 21/03/2023. Il Consorzio provvede anche al versamento ai musei partner della quota loro spettante secondo quanto stabilito nella determinazione nr. 575 del 18/12/2024.

3. RILEVANZA STRATEGICA DEI SERVIZI PER IL COMUNE DI VICENZA

3.1 Centralità del turismo culturale per la città (richiamo ai dati su arrivi, presenze, ingressi museali)

Il turismo rappresenta per la città di Vicenza un asset fondamentale sotto il profilo culturale, economico e di immagine. La presenza dell'area di Vicenza nella lista UNESCO (Città di Vicenza e ville palladiane) è strategica per posizionare la città nel segmento di turismo culturale di qualità. Nel periodo successivo all'emergenza pandemica si è registrata una ripresa sostenuta dei flussi, con un progressivo ritorno ai livelli pre-2020 e, in alcuni segmenti, una crescita oltre le medie regionali. In città la componente prevalente è costituita dal turismo culturale, attratto dal patrimonio architettonico palladiano e dal sistema museale civico, cui si affiancano i flussi connessi ad eventi, il turismo congressuale, religioso e di prossimità. Dopo la forte caduta 2020–2021, il turismo in Italia e in Veneto è tornato a crescere e nel 2023¹ ha superato i livelli pre-pandemia; la tendenza è continuata nel 2024².

Dopo il 2023 “anno dei record” per il turismo vicentino e veneto, dove si sono superati tutti i dati pre-pandemia, il 2024 è stato un “nuovo anno dei record”, con i dati di arrivi e presenze anche superiori rispetto al 2023: più di 880mila arrivi e 2milioni e 320mila presenze in città, soprattutto grazie ai turisti italiani. Il Sistema Turistico Locale di Vicenza ha registrato alte presenze a maggio (Adunata degli Alpini) e settembre (fonte Camera di Commercio, maggio 2025).

I monumenti e i musei cittadini hanno registrato numeri importanti: gli ingressi museali cumulati nel 2024 sono 443.835, con la Basilica e il Teatro Olimpico che rappresentano le sedi di gran lunga più attrattive. Se a questo dato si somma anche il dato di chi frequenta i musei per eventi, conferenze e concerti, e di chi varca la soglia dei musei per visitare mostre temporanee, si arriva a 504.448 ingressi. Il 2024 è stato un anno caratterizzato dall'exploit della prima edizione dei Tre Capolavori (Caravaggio, Van Dyck e Sassolino, 16.12.2023-15.02.2024) a ingresso gratuito per i residenti, dalla 95ma Adunata nazionale degli Alpini (10-12 maggio), con oltre 400.000 presenze complessive, e dalla apertura della Nuova Ala Roi di Palazzo Chiericati in dicembre 2024. Il 2025 si sta rivelando un anno piuttosto in linea con il 2023, considerando che in nessuna sede sono state organizzate mostre a pagamento e che non vi sono stati eventi di ampio richiamo nazionale.

Nota: I dati statistici cui si è sempre fatto riferimento si riferiscono agli “ingressi”, dunque non al numero di turisti né al numero dei biglietti venduti, ma alla somma del numero dei passaggi per ciascuna sede. Proprio per questo (e per la non possibilità di fare diversamente), storicamente gli ingressi erano dati dalla somma tra i visitatori (con biglietto) e i frequentatori di eventi (spettacoli, conferenze, etc...) che non prevedono biglietto. Dal 2024 siamo in grado di distinguere l'ingresso con biglietto, dall'ingresso per eventi.

3.2 Importanza dei tre servizi come front office primario con cittadini e visitatori

In questo contesto, i tre servizi oggetto della presente analisi svolgono un ruolo di primaria importanza: non si limitano a rispondere a esigenze operative, ma rappresentano veri e propri strumenti di valorizzazione del patrimonio culturale e di prolungamento della permanenza turistica

¹ https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/11/Statistica-Today_Turismo-2023_rev.pdf

² <https://www.confcommerciovicenza.info/categorie/turismo-e-ristorazione/il-turismo-vicentino-cresce-soprattutto-grazie-agli-stranieri>

in città. L'Ufficio Informazioni Accoglienza e Turismo, offrendo informazioni qualificate e personalizzate, orienta il visitatore verso una fruizione più consapevole e completa delle risorse locali, stimolando la scoperta di ulteriori attrattori culturali e territoriali. La biglietteria, oltre a garantire l'accesso ai musei e ai monumenti, si configura come nodo centrale di raccolta dati e di proposta integrata di percorsi e biglietti cumulativi (ovvero le Gold e Silver card), incentivando la visita di più sedi e la permanenza prolungata. Il bookshop, infine, arricchisce l'esperienza di visita offrendo pubblicazioni, oggettistica e materiali che rafforzano il legame emotivo con la città e favoriscono la diffusione dell'immagine culturale di Vicenza anche oltre il momento della visita. Insieme, questi tre servizi generano un circuito virtuoso che non solo contribuisce alle entrate dirette, ma va a consolidare il posizionamento della città come destinazione culturale di qualità. Nel dettaglio:

4. ANALISI ECONOMICA E DI MERCATO

4.1 Costi sostenuti dall'amministrazione

Per quanto riguarda i costi sostenuti dall'Amministrazione comunale, il servizio di Ufficio Informazione Accoglienza e Turismo (IAT) comporta un esborso annuo pari a € 110.000,00, versati al Consorzio Vicenza è a titolo di corrispettivo per le attività di informazione e orientamento turistico. La gestione della biglietteria museale presenta invece una struttura economica più articolata: il contratto con il Consorzio prevede una commissione pari al 7% sui biglietti venduti presso le sedi, un compenso fisso di € 5.000 mensili per il servizio svolto nella Basilica Palladiana (per un totale annuo di € 60.000) e una percentuale variabile di diritti di prevendita attraverso call center, in funzione dell'andamento della domanda. A tali importi si aggiunge la quota associativa annua al Consorzio, pari a € 53.000, che garantisce al Comune la partecipazione al soggetto gestore e alle sue attività di coordinamento e promozione.

Tabella 1 - Costi attualmente sostenuti dal Comune di Vicenza per i servizi di Biglietteria e IAT (importi annui) in relazione alla attività del Consorzio Vicenza è			
SERVIZIO / VOCE DI COSTO	IMPORTO ANNUO (euro)		
	fisso	variabile	Dati relativi al 2024
Quota consortile	53.000		
IAT	110.000		
IAT/Biglietteria Basilica Palladiana	60.000		
Biglietteria Piazza Matteotti		7% sul totale dei biglietti	116.000
Biglietteria – diritto di prevendita online/Call center		Percentuale differenziata in base alle diverse categorie di biglietti	16.000
totale	355.000		

Si specifica che, oltre ai costi su indicati e ai costi di sistema, quali utenze, divise, sedi, etc. il Comune sostiene attualmente anche i costi per il software gestionale della biglietteria. Il contratto in essere, di durata triennale e in scadenza al 31/01/2026, prevede un costo complessivo triennale di euro 54.000 (iva inclusa) e un costo variabile del 5% rispetto al venduto online. Con la nuova gestione della biglietteria, la fornitura del software gestionale sarà a carico, in termini di selezione, contrattualizzazione e riconoscimento economico, direttamente da parte del Consorzio.

4.2 Confronto con servizi analoghi in città simili e prezziari di riferimento

I servizi in oggetto sono comuni a tutte le realtà operanti nel settore culturale e turistico, sia che si tratti di enti locali, istituzioni private o statali. Tuttavia è da sottolineare come ogni realtà abbia nel tempo strutturato i servizi in modo differente e rispondente a consuetudini e diverse necessità: spesso ai servizi di biglietteria sono accorpati quelli di bookshop e più in generale della gestione

dei musei, o ancora la biglietteria può essere accorpata al servizio di accoglienza e sorveglianza; di consueto con il software di vendita online (ticketing online) è unito il servizio di call center; in alcuni casi qualcuno di questi servizi può essere soddisfatto da risorse interne.

Esistono inoltre variabili come la durata dei contratti e l'andamento turistico che, comprensibilmente, influiscono economicamente sugli accordi. A ciò si aggiunga che nella Regione Veneto non sono state individuate strutture analoghe a quella del Consorzio Vicenza è, realtà che si è connotata, fin dalle origini, per l'attenzione alla città ma anche all'ampio territorio provinciale. È dunque estremamente difficile individuare efficaci e significativi esempi di comparazione e, anche quando si possono individuare situazioni analoghe, è difficile rinvenire i dati economici che devono essere alla base del confronto in corso. Rispetto alla comparazione in corso, è inoltre da sottolineare che, da un punto di vista più tecnico, negli anni il Consorzio ha maturato la capacità di mettere in sinergia alcuni servizi e dunque ha saputo meglio impiegare le proprie risorse, in particolare il personale, per esempio con l'utilizzo, nella medesima sede di piazza Matteotti, di personale che può, all'occorrenza, fare funzione sia per lo IAT sia per la biglietteria museale, e in Basilica Palladiana sia per lo IAT, sia per la biglietteria sia infine per il bookshop.

4.3 Bigliettazione

Il servizio di bigliettazione museale è uno dei servizi che, unitamente ai servizi di bookshop, molto spesso viene esternalizzato.

I metodi più diffusi di contrattualizzazione sono di carattere concessorio o misto appalto-concessione e prevedono generalmente il trattenimento da parte dell'operatore economico di un aggio sulla vendita o di un importo fisso per biglietto.

Comparazione con appalto di servizi del Comune di Padova: Nel caso del Comune di Padova, si tratta di una commissione fissa a base d'asta pari a euro 1,20, poi aggiudicata a euro 1,03 per biglietto emesso (determinazione nr. 2022/81/0076 del 09/03/2022), per una spesa mensile preventivata intorno a euro 28.000 (IVA esente). Complessivamente il costo annuale ammonta a 336.000 euro, con contratto triennale e un impegno di spesa pari a euro 1.008.000,00. Qualora applicassimo questa commissione fissa alla biglietteria museale vicentina, che ha registrato per il 2024 un numero di biglietti venduti pari a 258.222 unità, avremmo una spesa pari a euro 265.968,66 e dunque il sistema risulterebbe non economicamente vantaggioso. Le condizioni offerte dal Consorzio risultano dunque più vantaggiose rispetto al contratto patavino.

Comparazione con appalto di servizi del Comune di Verona: l'ultimo appalto messo a gara di cui si è trovata documentazione risale all'autunno del 2017 (determinazione nr. 5213 del 26 settembre 2017) e seguenti proroghe e prevede l'affidamento in appalto dei servizi museali misti di biglietteria e accoglienza, nonché l'affidamento in concessione dei bookshop, comprendente l'editoria e la vendita di libri ed oggetti nei Musei e Monumenti Civici di Verona, per un quinquennio, con possibile proroga tecnica, per un valore contrattuale presunto pari a € 5.400.000 IVA esclusa. L'accordo prevede il riconoscimento di un aggio di biglietteria pari all'8,5% degli introiti, che tiene buon conto degli importanti flussi turistici della città di Verona, seconda in Veneto solo a Venezia. In ragione della diversificazione dei servizi affidati e del flusso turistico, si ritengono non pienamente comparabili le condizioni. Si rileva tuttavia che, qualora applicassimo lo stesso aggio alla biglietteria dei musei civici di Vicenza, il costo del servizio sarebbe

sostanzialmente in linea con quanto proposto dal Consorzio.

4.4 Ufficio Informazione e Accoglienza Turistica (IAT)

Rispetto ai contratti per il servizio di bigliettazione, i contratti per il servizio di IAT hanno una maggiore varietà e articolazione che richiede un'analisi più puntuale delle prestazioni contenute in essi. A questo fine, analogamente a quanto operato precedentemente, vengono esaminati contratti simili aggiudicati da altre pubbliche amministrazioni del territorio veneto.

Comparazione con appalto di servizi del Comune di Padova: Recentemente il Comune di Padova ha avviato una procedura per l'affidamento di servizi analoghi a quelli offerti dal Consorzio. La procedura selettiva riguarda sia il servizio di IAT (Lotto prestazionale A) che i servizi di promozione e promo commercializzazione (Lotto prestazionale B) e la gestione del portale internet di destinazione turistica e altri servizi per la promozione del territorio (Lotto prestazionale C). Nel caso del Comune di Padova, il contratto di aggiudicazione del servizio IAT è collegato anche ai servizi di promozione e promo-commercializzazione e di gestione del portale internet di destinazione turistica. Di durata annuale, è stato aggiudicato a euro 511.020,02, a lordo iva (determinazione 2024/81/0457 del 13/12/2024), rispondendo a una serie di esigenze complesse, quali per esempio l'attivazione di tre uffici IAT e sostanzialmente anche di un bookshop e di un portale aggiornato, che prevede anche comunicazione social e promozione del territorio.

Analizzando le prestazioni descritte nel capitolato per ciascuno dei lotti appare chiara la comparabilità delle prestazioni con il contratto del Consorzio con il Comune di Vicenza.

L'impostazione del contratto del Comune di Padova è molto simile al servizio IAT offerto dal Consorzio per il Comune di Vicenza. Considerando i due rapporti contrattuali a condizioni paragonabili, le condizioni offerte dal consorzio risultano comparativamente vantaggiose rispetto all'analogo di mercato analizzato.

Comparazione con appalto di servizi del Comune di Verona

Nel luglio 2021 il Comune di Verona ha pubblicato l'avviso per una procedura per l'acquisizione del servizio IAT di durata quadriennale. La descrizione del servizio di IAT offerto è analoga a quella prevista nel contratto del Comune di Vicenza. L'importo a base di gara era pari a 1.082.100,00, al netto di iva; l'aggiudicazione è avvenuta per 914.374,50, iva esclusa (determinazione nr. 5311 del 22/11/2021). Tuttavia il contratto del Comune di Verona prevede una distribuzione di oneri accessori all'affidatario diversa sia da quella del Comune di Vicenza, sia da quella del Comune di Padova, in quanto molte dotazioni, utenze, etc.. sono a carico dell'appaltatore per un totale di circa € 38.000 annui. Il contratto ha una sostanziale differenza rispetto all'impianto dei contratti di Vicenza e Padova perché prevede l'esercizio di attività commerciale da parte dello IAT con un'ampia libertà da parte dell'appaltatore/concessionario che dovrà corrispondere all'ente soltanto un canone del 12%. Si ritiene dunque che il contratto di Verona relativo allo IAT non sia comparabile con la proposta ricevuta dal Consorzio.

4.5 Bookshop

I dati relativi al servizio di bookshop museale sono difficilmente recuperabili in quanto spesso tale servizio è accorpato con altri servizi accessori ai musei. Questa è la tendenza anche per gestori storici di bookshop – Electa, Marsilio, Silvana, Civita – per cui è sempre più complesso ottenere buoni margini di guadagno solo dal bookshop. A funzionare sono, in genere, i bookshop di grandi

realità museali caratterizzati da forte identità nazionale e internazionale, quali gli Uffizi, o realtà a carattere specifico/unico, quali musei scientifici o monotematici (tipicamente case museo, case/atelier, case d'artista, etc). Da una ricerca comparativa su altre realtà museali italiane è emerso comunque come i ricavi tipici di un'attività di bookshop possono attestarsi in una ampia forbice tra i €/visitatore 0,43 e i €/visitatore 1,45.

La proposta per la concessione del bookshop a Vicenza (nell'antiodeo del Teatro Olimpico e poi, dal 2025, in Basilica Palladiana) prevedeva un costo di locazione fisso mensile e una percentuale sulle vendite (royalties). Non avendo trovato operatori interessati, sebbene il servizio sia stato messo a gara per ben quattro volte, tra l'altro rivedendo via via al ribasso il costo di locazione e le royalties fino ad arrivare a proporre un canone annuale di euro 6.000,00 (iva esclusa) e royalties al 7%, oltre a modificare la sede di svolgimento della concessione, si ritiene che il servizio si possa sostenere, almeno per questo periodo, solamente nella modalità attuale, ovvero a canone azzerato e con royalties del 5% riconosciute solo per la quota dei ricavi eccedenti euro 130.000,00 annui e impiegando il personale del Consorzio già in essere per le attività di IAT e biglietteria.

5. LE PROPOSTE TECNICO-ECONOMICHE DEL NASCENTE “VICENZA TURISMO E CULTURA”: VALUTAZIONE DI CONGRUITÀ

5.1 Biglietteria: Congruità tecnica ed economica

Per la biglietteria, la proposta economica prevede i seguenti conti:

Tabella 2				
Biglietteria	Orari	Unità attive nel servizio	Ore lavorative stimate	Costo del lavoro (IVA inclusa)
IAT Matteotti	9:00 -18:00 (17:30 inv.)	2	5.808,00	€ 116.160,00
Basilica	mar. - dom. 10:00 - 18:00	1	2.502,86	€ 50.057,14
Backoffice	lun- ven 9:00 - 18:00 (17:30 inv.)	2	4.148,57	€ 82.971,43
TOTALE			12.459,43	€ 249.188,57
Storno quota IAT			-7.586,70	-€ 151.734,03
TOTALE			4.872,73	€ 97.454,54

- Per tutto il personale impiegato nei servizi, oggetto del presente appalto, sarà applicato il CCNL Commercio Terziario, stimando un costo aziendale orario di circa € 20 /h.
- Oltre ai costi di personale direttamente implicati nel servizio devono essere computate anche circa 782 ore lavorative annue di coordinamento, per un totale di € 20.542,30.
- Il costo totale del lavoro previsto annualmente stimato per il contratto è complessivamente di € 117.996,84.

Si specifica che con la nuova gestione della biglietteria, la fornitura del software gestionale sarà a carico, in termini di selezione, contrattualizzazione e riconoscimento economico, direttamente del Consorzio.

Corrispettivi

5.1.1 Il corrispettivo per l'esecuzione dei servizi, comprensivi degli oneri di sicurezza a carico del Concessionario, è calcolato in:

Euro 162.260 lordi iva (133.000,00 annui al netto di IVA) a fronte di ricavi della gestione museale civica fino a € 1.500.000,00. Un dodicesimo della cifra suddetta (**euro 13.521,67**) **verrà fatturata mensilmente.**

5.1.2 In applicazione di un principio di premialità, si riconosce inoltre al Consorzio il 7% dei ricavi eccedenti € 1.500.000,00 della gestione museale civica. Tale eventuale quota aggiuntiva verrà riconosciuta entro il primo trimestre dell'anno successivo.

Durata

La durata del rapporto contrattuale è stabilita per un periodo quattro anni a decorrere dalla data di affidamento del servizio.

5.2 IAT: Congruità tecnica ed economica

Per lo IAT, la proposta economica prevede i seguenti conti:

Tabella 3				
IAT	Orari	Unità attive nel servizio	Ore lavorative stimate	Costo del lavoro (IVA inclusa)
IAT Matteotti	9:00 -18:00 (17:30 inv.)	2	5.808,00	€ 116.160,00
Basilica	mar. - dom. 10:00 - 18:00	1	2.502,86	€ 50.057,14
Backoffice	lun- ven 9:00 -18:00 (17:30 inv.)	2	4.148,57	€ 82.971,43
TOTALE			12.459,43	€ 249.188,57
Storno quota biglietteria			-4.872,73	-€ 97.454,54
TOTALE			7.586,70	€ 151.734,03

- Per tutto il personale impiegato nei servizi, oggetto del presente appalto, sarà applicato il CCNL Commercio Terziario, stimando un costo aziendale orario di circa € 20 /h.
- Oltre ai costi di personale direttamente implicati nel servizio devono essere computate anche circa 1479 ore lavorative annue di coordinamento per un totale di € 38.874,10.
- Il costo totale del lavoro previsto annualmente stimato per il contratto è complessivamente di € 190.608,13.

Corrispettivi

5.2.1 Il corrispettivo per l'esecuzione dei servizi, comprensivi degli oneri di sicurezza a carico del Concessionario, è calcolato pari ad Euro 219.000,00 annui al netto di IVA, ovvero 267.180 lordo iva, pari a **euro 22.265 mensili**.

5.2.2 I pagamenti avverranno mensilmente nella misura di un dodicesimo dell'importo annuale complessivo su emissione di fattura.

Durata

La durata del rapporto contrattuale è stabilita per un periodo quattro anni a decorrere dalla data di affidamento del servizio.

5.3 Tabelle riassuntive

Complessivamente i costi dei due servizi sono così definiti:

Fino a 1.500.000,00 di ricavi per la vendita dei biglietti dei musei civici

Tabella 4 – Previsione Costi da sostenere dal Comune di Vicenza per i servizi di Biglietteria e IAT (importi annui e mensili, al netto e al loro IVA) in relazione alla attività del nascente “Vicenza Cultura Turismo”

	Totale Al netto di IVA	Totale Al lordo di IVA	Importo mensile lordo iva
Biglietteria	133.000,00	162.260,00	13.521,67
IAT	219.000,00	267.180,00	22.265
totale	352.000,00	429.440,00	35.786,67

Fino a 1.700.000,00 di ricavi per la vendita dei biglietti dei musei civici

Tabella 5 – Previsione Costi da sostenere dal Comune di Vicenza per i servizi di Biglietteria e IAT (importi annui e mensili, al netto e al loro IVA)

	Totale Al netto di IVA	Totale Al lordo di IVA	Quota del 7% riconosciuta su 200.000 euro	Importo mensile lordo iva
Biglietteria	133.000,00	162.260,00	14.000	13.521,67
IAT	219.000,00	267.180,00		22.265
Totale 1	352.000,00	429.440,00		35.786,67
Totale 2		443.440,00		

In considerazione dell'analisi comparativa, l'offerta presentata dal Consorzio Vicenza è risulta congrua in relazione a tutti i servizi illustrati.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La presente analisi, condotta ai sensi dell'art. 5 del Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" (TUSP) e dell'art. 7 del D.lgs. 36/2023 (Codice dei contratti Pubblici), conferma la coerenza e l'adeguatezza tecnico-economica della proposta di gestione della nascente società in house per i servizi di biglietteria museale, Ufficio Accoglienza e Turismo (IAT) e bookshop del Comune di Vicenza, attualmente gestiti dal *Consorzio Vicenza* è.

Se l'affidamento in house di tali servizi - tra loro complementari - in un pacchetto complessivo consente alla nascente società il conseguimento di economie di scala grazie ad un più efficace impiego del personale già presente all'interno della compagine societaria ed alle esperienze di questo, maturate nel tempo, dall'altra la formula dell'in house providing consente all'Amministrazione comunale una più efficiente produzione dei servizi, mantenendo altresì quel rapporto interorganico tipico tra società controllata ed il socio unico tale da consentire un controllo ed un monitoraggio continuo e pregnante sulla gestione dei servizi affidati, di difficile attuazione di fronte ad una esternalizzazione a soggetti terzi.

Pertanto, l'istituto dell'appalto o della concessione ad operatori economici reperibili sul mercato potrebbe far venir meno, da una parte, l'unitarietà della gestione di un complesso di servizi tra loro collegati intorno al *core business* rappresentato dal circuito museale vicentino, dall'altra parte lo sviamento dell'obiettivo primario individuato nella qualità del fattore Cultura/Musei, che potrebbe non coincidere pienamente con l'elemento economico alla base di un normale rapporto commerciale con un operatore economico terzo, nei cui confronti sarebbe difficile imporre condizioni contrattuali quali quelle ipotizzate nel presente documento.

La trasformazione proposta mira dunque a consolidare e rafforzare la gestione dei servizi culturali e turistici dell'Ente controllante, e in particolare di informazione e accoglienza turistica, biglietteria museale e promozione del territorio del Comune di Vicenza; a razionalizzare le spese e ridurre i costi di gestione, grazie a economie di scala e a una maggiore efficienza operativa rispetto all'attuale struttura consortile; a garantire il rispetto dei vincoli normativi, evitando sovrapposizioni e inefficienze derivanti da forme giuridiche non più adeguate al contesto normativo vigente. In una prospettiva futura, tale trasformazione mira a garantire, nell'ambito delle diverse realtà territoriali aggregate, un maggior coordinamento dei servizi di accoglienza, informazione turistica del territorio in scala extra locale.

Tale affidamento permette il conseguimento dei seguenti obiettivi:

a) Obiettivi di servizi di interesse economico generale: Il D.lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, attuativo della delega di cui all'art. 8 della L. 5 agosto 2022, n. 118, ha ridefinito il sistema dei servizi pubblici locali di rilevanza economica alla luce dei principi eurounitari in materia di concorrenza, sussidiarietà e interesse generale. Il decreto interviene sul delicato equilibrio tra esigenze collettive e strumenti giuridico-organizzativi, conferendo agli enti locali un quadro riformato entro cui esercitare le proprie funzioni di organizzazione e affidamento dei cosiddetti servizi di interesse economico generale (SIEG).

Ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a), dello stesso decreto, si definiscono come servizi di interesse economico generale: *"le attività di erogazione di servizi la cui fornitura è ritenuta necessaria dalle autorità pubbliche e che rispondono a esigenze fondamentali della collettività, esercitate in regime di esclusiva o di speciali diritti da parte di soggetti pubblici o privati, con rilevanza economica"*.

Nel contesto della trasformazione del *Consorzio Vicenza* è in una società consortile a responsabilità limitata in house providing, le attività affidate (informazione e accoglienza turistica, gestione della biglietteria museale, supporto alla promozione territoriale, servizi di coordinamento turistico) ricadono in tale definizione. Si tratta infatti di servizi:

- strumentali al perseguimento di finalità pubbliche;

- erogati in regime non concorrenziale;
- non replicabili da parte del mercato in termini di universalità, continuità e accessibilità;
- definiti nella loro funzione pubblica sia dalle leggi regionali (L.R. Veneto 11/2013) sia dagli atti di programmazione degli enti locali soci.

L'attività della società *in house* sarà strutturata per garantire l'erogazione di servizi di interesse generale con rilevanza economica, in un quadro di controllo pubblico pieno e costante. Tale configurazione è coerente con sia con l'art. 4, comma 1, lett. a), D.lgs. 175/2016, secondo cui la partecipazione pubblica è ammessa per la produzione di un servizio di interesse generale che con l'art. 7, comma 2, D.lgs. 36/2023, che consente l'affidamento diretto di servizi *in house* ove sussista un interesse pubblico specifico, documentato in atti motivati e correlato a parametri di economicità e qualità.

La società affidataria di SIEG erogherà in modo continuativo e universale i servizi oggetto dell'affidamento, secondo le esigenze pubbliche indicate dagli enti soci e garantendo il rispetto dei requisiti ex art. 16 D.lgs. 175/2016.

La società assicurerà piena trasparenza nei rapporti economici, con rendicontazione annuale delle compensazioni ricevute, in coerenza con i principi euro-unitari in tema di aiuti di Stato (esenzioni ex Altmark) e agli obblighi di trasparenza. Ai sensi dell'art. 22 D.lgs. 175/2016, la società sarà soggetta agli obblighi di pubblicazione, trasparenza e accountability propri delle società a controllo pubblico, con riferimento sia ai dati economici che alla qualità dei servizi resi.

b) Obiettivi di **efficienza**: la trasformazione in società *in house* costituisce l'utilizzo di uno strumento agevole e diretto per il raggiungimento dei risultati potendo contare su una flessibilità e multidisciplinarietà delle attività da svolgere, in grado di adeguarsi in tempi rapidi alle esigenze funzionali dell'ente pubblico.

c) Obiettivi di **economicità**: fermo restando l'economicità del servizio proposto rispetto al mercato, si sottolinea altresì che l'affidamento *in house* presenta l'innegabile vantaggio di una maggiore celerità, flessibilità e una maggiore adattabilità alle esigenze dell'Amministrazione. Si ritiene pertanto che il vantaggio per l'Ente non sia solo ed esclusivamente in termini economici ma debba concretizzarsi in una valutazione comparativa di costi-benefici non tutti facilmente quantificabili. La scelta di affidamento secondo il modello dell'*in house providing*, sotto questo profilo, risulta la più convincente anche per la collettività amministrata, in ragione del fatto che la Società controllata (a differenza di una privata) ha l'obbligo di raggiungere una pluralità di scopi, tra i quali rientrano anche la massimizzazione dell'utilità per i cittadini-utenti e il soddisfacimento dei bisogni della collettività, cui va aggiunto infine la qualità del lavoro del personale impiegato. Inoltre, la Società controllata, in quanto tale, è legata non solo al raggiungimento di determinati risultati economici, ma anche al prevalere dell'utilità sociale. Conseguentemente, oltre all'analisi degli aspetti meramente contabili dell'affidamento *in house*, devono essere tenuti presenti altre dimensioni dell'analisi, che concorrono ad aumentare l'utilità sociale del servizio, attraverso una più efficace modalità di soddisfacimento dei bisogni collettivi, ai quali l'affidamento intende rispondere.

d) Obiettivi di **qualità del servizio**: il *Consorzio Vicenza* è da molti anni svolge la propria attività nel settore turistico nell'interesse del Comune di Vicenza con piena soddisfazione di quest'ultimo per la qualità dei servizi resi come pure dell'utenza. I nuovi contratti andranno a consolidare la qualità dei servizi e a instaurare dei flussi informativi tra concessionario e concedente che consentiranno di valutare e monitorare il servizio svolto.

e) Obiettivi di **ottimale impiego delle risorse pubbliche**: per tale obiettivo occorre fare una valutazione che tenga conto della salvaguardia del valore dell'asset societario. In particolare, il "ricorso al mercato" comporterebbe la perdita per l'ente locale di parte del valore dell'asset, in contrasto con il buon andamento e l'obbligo di ottimale utilizzazione delle risorse pubbliche,

sancito dall'art. 97 della Costituzione e dall'art. 1, comma 1, della legge n.241/1990; obbligo che non riguarda la sola gestione corrente, ma anche il valore patrimoniale della stessa. È importante sottolineare che il personale dipendente del Consorzio Vicenza è ha acquisito, nel corso della pregressa gestione del servizio in esame, non soltanto una dettagliata conoscenza delle caratteristiche del servizio (know how oggettivo), ma anche un articolato complesso di conoscenze professionali derivante sia dalla continua attività di formazione a cui il Consorzio ha sottoposto il proprio personale sia dalla partecipazione attiva del personale allo sviluppo organizzativo di cui il servizio è stato interessato nel corso dell'ultimo periodo (know how soggettivo). Inoltre, il know how soggettivo acquisito dal personale risulta di importanza rilevante al fine di garantire non solo la qualità del servizio, ma anche la riduzione delle situazioni di potenziali disservizi con l'utenza. Il Consorzio Vicenza è ha rappresentato un'importante realtà economica del territorio il cui scopo primario non è il conseguimento di un utile, ma la realizzazione degli obiettivi definiti dall'Ente ed il mantenimento di un equilibrio economico, finanziario e durevole con investimento degli utili per il miglioramento dei servizi offerti. La trasformazione societaria garantisce, altresì, che le risorse pubbliche non vengano destinate ad altre finalità che non siano il ritorno a favore del Comune di Vicenza dei servizi richiesti anche grazie a clausole di salvaguardia che prevedano sia la facoltà di rivisitazione dei contenuti contrattuali e dei relativi valori economici, sia una possibilità di recesso da parte dell'amministrazione comunale, nelle ipotesi di un servizio ritenuto non congruo agli interessi pubblici sottesi.

Si esprime dunque una valutazione positiva in ordine al modello gestionale in analisi, che porta a considerare vantaggioso e conveniente, per l'amministrazione comunale, l'in house providing per la gestione dei servizi descritti all'interno della presente relazione.

Il Dirigente del Settore Musei Civici
Valeria Cafà

(documento firmato digitalmente)

Il Dirigente del Settore Attività culturali, turismo, politiche giovanili
Mattea Gazzola

(documento firmato digitalmente)



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

AFFIDAMENTO IN HOUSE DEL SERVIZIO DI INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA - I.A.T. E INFOPOINT VICENZA - PER LA CRESCITA DELL'IMMAGINE DELLA CITTA' DI VICENZA E DEL SUO TERRITORIO – CAPITOLATO TECNICO

Indice

1. OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO IN HOUSE
2. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO, DELLE ATTIVITÀ E OBBLIGHI SPECIFICI
3. MODELLO ORGANIZZATIVO E PERSONALE IMPIEGATO
4. STIMA DEI COSTI DEL PERSONALE
5. DURATA DEL SERVIZIO E PENALITÀ'
6. TERMINI E MODALITÀ DI PAGAMENTO DEL CORRISPETTIVO
7. REVISIONE DEL PREZZO DEL SERVIZIO
8. COPERTURE ASSICURATIVE
9. DIVIETO DI MODIFICHE INTRODOTTE DALL'AFFIDATARIO
10. MODIFICHE CONTRATTUALI
11. RISOLUZIONI DEL CONTRATTO
12. CESSIONE DEL CONTRATTO
13. CONTROLLI

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



1. Oggetto dell'affidamento in house

Oggetto dell'affidamento è il SERVIZIO DI INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA (I.A.T.) E INFOPOINT. Si tratta di un servizio di informazione e orientamento, rivolto sia ai turisti italiani sia stranieri, che fornisce assistenza multilingue e materiale promozionale aggiornato; contribuisce in modo decisivo alla valorizzazione integrata dell'offerta cittadina e territoriale, favorendo la permanenza prolungata dei visitatori; si configura come canale strategico di raccordo tra i musei e gli altri attrattori culturali ed economici (commercio, ristorazione, eventi).

Il servizio di cui al presente capitolato deve essere svolto nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti normative nazionali e regionali, nonché regolamenti e/o disposizioni comunali, in materia turistica e di legislazione del lavoro e sicurezza sui luoghi di lavoro e nel rispetto dei principi fondamentali per la gestione del Servizio di Informazione e Accoglienza turistica di cui all'allegato A della deliberazione della G.R. del Veneto n. 472 del 14/04/2020 pubblicata sul BUR n. 57 del 28/04/2020

2. Descrizione del servizio, delle attività e obblighi specifici

Le sedi di svolgimento del servizio sono:

- ufficio IAT di destinazione, attualmente sito in Piazza Matteotti 12 – Vicenza;
- Infopoint sito nella Basilica Palladiana;
- sede operativa della società consortile.

L'Amministrazione comunale si riserva la possibilità di modificare la dislocazione delle sedi del servizio. L'eventuale rilocalizzazione in altra sede dovrà comunque garantire alla Società *in house* (definita anche affidatario o società consortile o società) spazi idonei all'esecuzione del Servizio di Informazione e accoglienza turistica per accessibilità, ubicazione e capienza.

Il servizio deve essere eseguito, in conformità agli accordi correnti tra il Comune e la Regione del Veneto, secondo la seguente articolazione oraria:

IAT	Orari
Ufficio IAT - Piazza Matteotti	lun.-dom. 9:00 -18:00 (17:30 inv.)
Infopoint - Basilica Palladiana Basilica	mar. - dom. 10:00 - 18:00
Backoffice	lun- ven 9:00 – 13 14:00 -18:00



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

Le attività richieste sono:

- attività di informazione e accoglienza turistica nelle modalità di front office e back office (richieste telefoniche, mail, posta tradizionale, web, social media, you tube e canali on line presenti nel circuito elettronico);
- raccolta in *data base* aggiornati degli eventi, manifestazioni ed iniziative del Comune di Vicenza e loro diffusione tramite newsletter agli operatori, alla stampa, a privati con portatori di interesse turistico e loro inserimento nel sito regionale e nella piattaforma DMS (Destination Management System);
- aggiornamento dei contenuti nella web app sul turismo;
- gestione dei profili social network, con diversificazione dei contenuti sugli account di una stessa piattaforma;
- assistenza a testate giornalistiche italiane e straniere;
- rapporti con Ufficio Stampa del Comune di Vicenza per le attività di informazione ed accoglienza turistica e le iniziative collegate (visite guidate, servizio di biglietteria, assistenza e prevendita in occasione dei grandi eventi, appuntamenti a tema, conferenze stampa, ospitalità, pubbliche relazioni, convegni e conferenze in tema turismo).
- organizzazione di visite guidate in collaborazione con gli uffici comunali e le Guide turistiche organizzate;
- aggiornamento dati e progettazione grafica per stampe e ristampe di materiale di informazione turistica, sia in cartaceo che in digitale;
- co-ideazione con gli uffici comunali per la creazione di nuovi progetti e/o iniziative riguardanti la promozione turistica della città di Vicenza;
- partecipazione a fiere turistiche e ad appuntamenti significativi, concordati tra Comune e Società per la promozione delle attività del territorio e del turismo a Vicenza;
- gestione problem solving turistico;
- attività di formazione e aggiornamento indoor e outdoor, compresa l'attività di formazione su piattaforme digitali;
- attività di vendita di prodotti turistici, provenienti, anche in forma gratuita, da Enti Istituzionali e promossi dallo IAT, e approvati dall'Amministrazione ;
- collaborazione diretta ed attività di consulenza, con forme di promozione mirata, in occasione di eventi e manifestazioni proposti dall'Amministrazione Comunale;
- distribuzione di materiale informativo nelle sedi ritenute funzionali alla promozione di azioni/attività turistiche e concordate con il Comune;
- collaborazione con la rete Regio-IAT secondo le indicazioni e gli indirizzi operativi e di coordinamento definiti dalla Regione e adesione alla piattaforma DMS Veneto;
- attività di assistenza ai fini dell'ospitalità di stage formativi rivolti a studenti delle scuole secondarie di secondo grado e delle università, inclusi i master e i percorsi di istruzione post-universitaria. L'assistenza può riguardare anche gli scambi scolastici con le città gemellate o legate da patti di amicizia/fratellanza, comprendendo, se necessario, i servizi di accompagnamento per il trasporto degli studenti vicentini da e per tali città;
- eventuale prenotazione di alloggi in strutture ricettive, servizi di ristorazione e altri servizi connessi all'accoglienza di ospiti dell'Amministrazione comunale o di delegazioni

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

ufficiali, inclusi i trasporti e l'organizzazione logistica, nel rispetto di criteri di equità e trasparenza;

- condivisione con il Comune – Ufficio Turismo, della mappature delle strutture ricettive a Vicenza e dintorni per agevolare il turista nella ricerca di locazioni, pernottamenti, alloggi con finalità dedicate al soggiorno temporaneo e/o periodico a Vicenza e dintorni;
- raccolta, selezione e riscontro a reclami e/o segnalazioni di disservizi e/o criticità sull'offerta turistica della città di Vicenza, con relative proposte di miglioramento dei servizi ritenuti essenziali per la promozione dell'immagine di Vicenza nel circuito nazionale ed internazionale;
- inserimento e controllo, con validazione sul portale del Comune di Vicenza, di tutti gli eventi di carattere turistico e culturale, compresi spettacoli, manifestazioni ed iniziative opportunamente segnalate dagli uffici comunali ivi comprese le mostre mercato e le attività eno-gastronomiche che consuetudinariamente si svolgono nelle piazze e spazi aperti cittadini. Dette iniziative saranno comunicate a cadenza mensile dagli uffici del Comune di Vicenza e aggiornate tempestivamente in caso di spostamenti, rinvii o annullamenti;
- elaborazione grafica (locandina, banner, icona per social, etc) degli eventi privi di immagine e/o carenti di riferimenti di rilevanza ed interesse turistico;
- contatti diretti con gli Uffici comunali per condividere azioni di promozione turistica nei principali siti gestiti dal Comune (Teatro Olimpico, Basilica Palladiana, Biblioteca Bertoliana, Palazzo Chiericati, altri Palazzi o luoghi ritenuti di interesse);
- attività di supporto organizzativo e logistico a favore della Film Commission, in particolare per quanto riguarda la gestione e il coordinamento delle riprese cinematografiche e televisive che interessano luoghi e spazi di rilevanza storico, culturale e urbana del territorio comunale di Vicenza;
- fornitura agli uffici comunali, su specifica richiesta, di materiale turistico, informativo e promozionale, necessario allo svolgimento delle proprie attività istituzionali o a supporto di eventi e iniziative.
- redazione di report trimestrali sulle attività svolte e statistiche sui flussi turistici divisi per tipologia di utenti.

Il Comune, proprietario degli spazi dello IAT/Infopoint siti in Piazza Matteotti 12 e in Basilica Palladiana:

- provvede direttamente alle spese relative alle utenze di luce, gas, acqua, telefonia, tassa sull'igiene ambientale, spese postali ed eventuali spese per sistema DMS.
- mette a disposizione gli arredi del front office; eventuali proposte o richieste di modifica formulati dall'affidatario saranno valutati dal Comune, che potrà accoglierli o respingerli. I costi di eventuali nuovi arredi restano a carico della Società;
- mette a disposizione le attrezzature informatiche; per queste ultime sostiene anche le spese per i servizi di assistenza e manutenzione.

Il Comune può promuovere in forma temporanea e dopo opportuna condivisione con la società consortile nuovi infopoint in città, in occasione di particolari eventi di elevata rilevanza

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



o per garantire un miglior servizio di informazione, promozione e accoglienza turistica. Gli aspetti sulla realizzazione, gestione e costi aggiuntivi per nuove postazioni saranno regolati attraverso specifici accordi.

3. Modello organizzativo e personale impiegato

L'affidatario comunica all'Amministrazione il modello organizzativo adottato per l'esecuzione del contratto, le risorse umane impiegate e gli strumenti di autocontrollo. In caso di cambiamenti nel modello organizzativo, l'affidatario è tenuto a darne tempestiva comunicazione all'Amministrazione.

Il personale deve espletare le prestazioni previste dal presente capitolato, rispettando integralmente e senza alcuna eccezione gli orari fissati dall'Amministrazione comunale;

Il personale deve essere in possesso di competenze e professionalità adeguate e coerenti con lo svolgimento dei servizi richiesti; allo scopo l'affidatario invierà il curriculum vitae del personale dal quale deve risultare la professionalità richiesta;

Per il servizio di front office, l'affidatario garantisce la presenza contemporanea di due addetti plurilingue, con buona conoscenza parlata e scritta delle lingue desumibili dalla prevalenza dei turisti stranieri presenti nella destinazione e in ogni caso della lingua inglese.

Deve inoltre prevedersi una figura di coordinamento per il personale, che si relazioni con gli uffici comunali.

In particolare il personale:

- deve mantenere un comportamento corretto, nel rispetto dell'ambiente e del pubblico;
- deve essere dotato di un contrassegno di riconoscimento e di idonea divisa fornita dall'affidatario e sottoposta preventivamente al Comune - Direzione Cultura e Turismo per approvazione;
- si uniforma alle norme e alle disposizioni interne del Comune;
- è tenuto al segreto d'ufficio su fatti e/o circostanze concernenti l'Amministrazione comunale dei quali sia venuto a conoscenza durante lo svolgimento del servizio e non potrà comunicare a soggetti terzi pubblici e/o privati qualsiasi dato raccolto e/o elaborato in vigenza di contratto.

Nei confronti del personale l'affidatario:

- cura l'informazione, la formazione e l'addestramento dei propri dipendenti sia sui rischi, sia sulle misure di sicurezza da applicare durante l'esecuzione dei servizi, tiene conto delle procedure previste in caso di emergenza, coordinandosi con il responsabile delle operazioni di emergenza delle sedi, come rilevabile dai documenti di valutazione dei rischi e dai piani di emergenza e di evacuazione;
- si impegna ad adempiere a tutti gli obblighi in materia di retribuzione, previdenza ed assistenza, sicurezza, assicurazione ed agli obblighi fiscali nei confronti del personale impiegato per l'esecuzione del Servizio;



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- è tenuto a garantire l'applicazione del contratto collettivo nazionale e territoriale di settore (CCNL Commercio Terziario), oppure di un altro contratto che garantisca le stesse tutele economiche e normative per i propri lavoratori. In tal caso, la dichiarazione di equivalenza va trasmessa all'Amministrazione comunale;
- si impegna ad applicare le misure orientate a garantire la stabilità del personale impiegato.

4. Stima dei costi del personale

Per lo svolgimento del servizio la società in house garantisce la presenza di personale di front-office e di back office, secondo l'articolazione oraria e le sedi indicate all'art. 2, per una stima complessiva di circa 12.459,43 ore lavorative annue, cui vanno aggiunte circa 1.479 ore di coordinamento; pertanto il costo complessivo del personale è stimato in € 190.608,13:

IAT	Orari	Unità attive nel servizio	Ore lavorative stimate	Costo stimato (IVA inclusa)
IAT Matteotti	9:00 -18:00 (17:30 inv.)	2	5.808,00	€ 116.160,00
Basilica	mar. - dom. 10:00 - 18:00	1	2.502,86	€ 50.057,14
Backoffice	lun- ven 9:00:13:00 14:00-18:00	2	4.148,57	€ 82.971,43
Coordinamento			1479,00	€ 38.874,10
TOTALE			13.938,43	€ 288.062,67
Storno quota biglietteria			-4.872,73	€ 97.454,54
TOTALE costo del personale				€ 190.608,13

5. Durata del servizio e penalità

Il servizio ha la durata di anni quattro (4), decorrenti dalla data di avvio del servizio stesso. L'affidatario non potrà per nessuna ragione sospendere o rallentare il servizio. Nel caso di sospensione o ritardo nell'esecuzione delle prestazioni, il Comune, fatto salvo ogni risarcimento di maggiori ed ulteriori danni, potrà applicare alla società consortile delle penali variabili a seconda della gravità del caso.

In particolare:

- a) per la mancata erogazione del servizio per l'intera giornata è prevista una penalità giornaliera di € 1.000,00;
- b) per la mancata erogazione del servizio inferiore alla giornata, è fissata una penalità di € 100/h.

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

c) per personale mancante rispetto a quanto contrattualmente previsto è fissata una penalità di € 100/h per il numero di personale mancante.

d) euro 200,00 per ogni richiamo da parte del Comune, a partire dal terzo, effettuato a seguito di segnalazione formale inviata dagli utenti per disservizio o comportamento inadeguato del personale.

L'applicazione delle penali sarà preceduta da regolare contestazione scritta dell'inadempienza, a firma del dirigente, avverso la quale la società avrà facoltà di presentare le sue controdeduzioni entro 3 (tre) giorni dal ricevimento della contestazione stessa. Il pagamento della penale dovrà essere effettuato entro 15 (quindici) giorni dalla notifica o dalla ricezione della comunicazione di applicazione. Decorso tale termine l'amministrazione si rivarrà trattenendo la penale sul corrispettivo della prima fattura utile.

6. Termini e modalità di pagamento del corrispettivo

I pagamenti sono effettuati mensilmente nella misura di un dodicesimo dell'importo annuale complessivo su presentazione di regolare fattura elettronica, tramite piattaforma SDI, trasmessa al seguente codice univoco ufficio: U1393R, previa verifica della corretta esecuzione delle prestazioni.

Nelle fatture deve essere puntualmente indicata la quantità di servizio reso.

7. Revisione del prezzo del servizio

È ammessa la revisione del prezzo. La revisione si attua al verificarsi di particolari condizioni di natura oggettiva, non prevedibili al momento della formulazione dell'offerta, che determinano una variazione del costo del servizio, in aumento o in diminuzione, superiore al 5% dell'importo complessivo e operano nella misura dell'80% della variazione stessa, in relazione alle prestazioni da eseguire in maniera prevalente. La richiesta di revisione del prezzo dovrà essere formulata dalla Società e sarà oggetto di riscontro entro il termine di giorni 30 dalla richiesta medesima, con apposito provvedimento che, a seguito dell'istruttoria, potrà disporre il motivato rigetto dell'istanza o il suo accoglimento, con la conseguente determinazione dell'incremento di prezzo da corrispondere.

8. Coperture assicurative

L'affidatario risponde direttamente dei danni alle persone e alle cose connessi e/o conseguenti alla prestazione del servizio, restando a suo completo ed esclusivo carico qualsiasi risarcimento, senza diritto di rivalsa o di compensi da parte della stazione appaltante.

La Società, con effetti dalla data di inizio del servizio, si obbliga a stipulare con primario assicuratore (e a mantenere in vigore per tutta la durata del servizio) un'adeguata copertura assicurativa, contro i rischi di Responsabilità Civile verso Terzi (RCT) per danni arrecati a terzi (tra cui il Comune di Vicenza) in conseguenza di un fatto verificatosi in relazione

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

all'attività svolta, comprese tutte le operazioni inerenti, accessorie e complementari, nessuna esclusa né eccettuata. Tale copertura (RCT) dovrà avere un massimale complessivo di polizza non inferiore a € 1.000.000,00 per danni a persone e € 500.000,00 per danni a cose. Copia di tale polizza dovrà essere trasmessa al comune di Vicenza prima della stipula del contratto unitamente alla quietanza di avvenuto pagamento. Quest'ultima deve essere presentata con la periodicità prevista dalla polizza stessa al fine di verificare il permanere della validità nel corso della durata del servizio.

Il Comune non assumerà responsabilità alcuna per danni, infortuni e altri sinistri che dovessero derivare alla Società e ai suoi dipendenti dallo svolgimento del servizio. La Società è sottoposta a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti/collaboratori, risultanti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro e di assicurazioni sociali, e assume a proprio carico tutti i relativi oneri.

9. Divieto di modifiche introdotte dall'affidatario

Nessuna variazione o modifica al contratto può essere introdotta dalla Società, se non è disposta e preventivamente approvata dall'Amministrazione comunale. Le modifiche non preventivamente autorizzate non danno titolo a pagamenti o rimborsi di sorta e, ove il Comune lo giudichi opportuno, comportano la rimessa in pristino, a carico dell'affidatario, della situazione originaria preesistente, secondo le disposizioni dell'Amministrazione stessa.

10. Modifiche contrattuali

L'Amministrazione comunale può introdurre variazioni al contratto, oltre che nelle ipotesi previste dall'art. 120 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), nei seguenti casi:

- per esigenze derivanti da sopravvenute disposizioni legislative e regolamentari o da provvedimenti sopravvenuti di autorità o enti preposti alla tutela di interessi rilevanti;
- per cause impreviste e imprevedibili, accertate dal responsabile del progetto o per l'intervenuta possibilità di utilizzare materiali, componenti e tecnologie non esistenti al momento dell'affidamento del servizio, che possono determinare, senza aumento di costo, significativi miglioramenti nella qualità del servizio;
- per la presenza di eventi inerenti alla natura e alla specificità dei beni o dei luoghi sui quali si interviene, verificatisi nel corso di esecuzione del contratto.

11. Risoluzioni del contratto

L'Amministrazione comunale può risolvere il contratto in caso di grave inadempimento. Costituiscono, in ogni caso, causa di risoluzione del contratto, fatte salve le ulteriori specifiche previsioni normative, le ipotesi di seguito elencate:

- a) frode nella esecuzione del servizio ;
- b) mancato inizio dell'esecuzione del servizio nei termini stabiliti;
- c) manifesta incapacità nell'esecuzione del servizio;

Settore Attività Culturali, Turismo e Politiche Giovanili

Palazzo del Territorio - Leva' degli Angeli 11, Vicenza

tel. 0444 222153

mail: cultura@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



- d) inadempienza accertata alle norme di legge sulla prevenzione degli infortuni e la sicurezza sul lavoro;
- e) reiterate e gravi violazioni delle norme di legge e/o delle clausole contrattuali, tali da compromettere la regolarità e la continuità di erogazione del servizio;
- f) cessione del contratto;
- g) utilizzo del personale non adeguato alla peculiarità delle prestazioni da erogare ;
- j) ogni altro inadempimento che renda impossibile la prosecuzione del servizio.

Ogni inadempienza agli obblighi contrattuali è oggetto di specifica contestazione a mezzo di comunicazione scritta, inoltrata via PEC alla sede legale della Società . Nella contestazione è concesso un termine non inferiore a 5 giorni lavorativi per la presentazione di eventuali osservazioni; decorso il suddetto termine, l'amministrazione, qualora non ritenga valide le giustificazioni addotte, procede con la risoluzione.

La Società è tenuta al risarcimento di tutti i danni, diretti ed indiretti, ed alla corresponsione delle maggiori spese che l'amministrazione dovrà sostenere per il rimanente periodo contrattuale.

12. Cessione del contratto

È vietata sotto qualsiasi forma la cessione del contratto.

13. Controlli

Fermi restando i poteri del socio di controllo previsti nello Statuto della Società, è facoltà del Comune effettuare, in qualsiasi momento e con le modalità che riterrà opportune, controlli per verificare con proprio personale il rispetto del presente capitolato e delle condizioni fissate dal contratto.

Al fine di consentire al Comune di esercitare tale controllo, nonché per la verifica dell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente, la Società si impegna a fornire tempestivamente tutte le informazioni dallo stesso richieste, a consentire visite ed ispezioni ed ogni altra operazione conoscitiva di carattere tecnico.



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

AFFIDAMENTO IN HOUSE DEL SERVIZIO DI BIGLIETTERIA – CAPITOLATO TECNICO

Indice

1. OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO IN HOUSE
2. DESCRIZIONE – SERVIZIO DI BIGLIETTERIA
3. DESCRIZIONE – SERVIZIO DI CALL CENTER
4. MODELLO ORGANIZZATIVO E PERSONALE IMPIEGATO
5. RIPARTIZIONE DEI COSTI TRA LE PARTI
6. STIMA DEI COSTI DEL PERSONALE
7. TERMINI E MODALITÀ DI PAGAMENTO DEL CORRISPETTIVO
8. SPECIFICHE FINANZIARIE E CONTABILI
9. RIPARTIZIONE COMPENSO AI PARTNER DEL BIGLIETTO UNICO DEL CIRCUITO MUSEALE CITTADINO
10. LINEA POS E FATTURAZIONE
11. DURATA DEL CONTRATTO
12. REVISIONE DEI PREZZI DEL SERVIZIO
13. COPERTURE ASSICURATIVE
14. DIVIETO DI MODIFICHE INTRODOTTE DALL’AFFIDATARIO
15. MODIFICHE CONTRATTUALI
16. PENALI
17. RISOLUZIONI DEL CONTRATTO
18. CESSIONE DEL CONTRATTO
19. CONTROLLI

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

1. **Oggetto dell'affidamento in house**

- 1.1. Oggetto del presente affidamento è l'erogazione dei seguenti servizi:
 - servizio di biglietteria;
 - servizio di call center del circuito museale.
- 1.2. I servizi e le attività descritti in questo capitolato devono essere svolti nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti normative nazionali e regionali, nonché regolamenti e/o disposizioni comunali, in materia turistica e di legislazione del lavoro e sicurezza sui luoghi di lavoro.
- 1.3. Le sedi del servizio sono:
 - Ufficio IAT, piazza Matteotti, 12 – Vicenza
 - Infopoint presso la Basilica Palladiana.
- 1.4. Sedi alternative possono essere concordate tra le parti, previo accordo che garantisca l'eventuale nuovo equilibrio economico-finanziario.

2. **Descrizione - Servizio di biglietteria**

2.1.1. **SERVIZIO BIGLIETTERIA I.A.T. - Piazza Matteotti**

- Il servizio di biglietteria consiste nella vendita e consegna dei biglietti d'ingresso al visitatore in base a quanto indicato dall'Amministrazione comunale presso l'ufficio informazioni turistiche "I.A.T." - Piazza Matteotti, 12 — Vicenza con i seguenti orari, salva diversa determinazione dell'Ente:
 - 9.00 - 17.30 dal 1 settembre al 30 giugno, escluso il 25 dicembre e il 1 gennaio;
 - 9.00 - 18.00 dal 1 luglio al 31 agosto.

2.1.2. **SERVIZIO BIGLIETTERIA INFOPOINT - Basilica Palladiana:**

- Il servizio di biglietteria consiste nella vendita e consegna biglietti d'ingresso al visitatore in base a quanto indicato dall'Amministrazione comunale, all'interno della Basilica

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

Palladiana in Piazza dei Signori, nei giorni di apertura ordinaria previsti del monumento palladiano.

- Sulla base di ulteriori accordi, in occasione di grandi eventi, mostre, manifestazioni, etc., caratterizzati da spiccata rilevanza pubblica, sarà valutata la possibilità di rendere operativo un servizio di biglietteria dedicata all'interno della Basilica Palladiana, con modalità di gestione (risorse umane, strumentali e finanziarie) determinate, di volta in volta, dal Comune.

- 2.2. Eventuali aperture straordinarie e/o in occasione di particolari eventi richieste dal Comune saranno concordate tra le parti, nelle modalità, tempi e definizione dei costi extra.
- 2.3. L'eventuale apertura di altri luoghi per lo svolgimento del servizio di biglietteria deve essere comunicata all'affidatario con congruo anticipo di almeno tre mesi; si applicheranno le medesime condizioni contrattuali.
- 2.4. La procedura dell'attività di vendita deve garantire le seguenti funzionalità:
 - vendita diretta;
 - emissione di biglietti precedentemente prenotati da altri operatori/canali;
 - stampa di biglietti conformi alle normative vigenti;
 - gestione backend delle attività di vendita di biglietti on-line.
- 2.5. Relativamente a tutta l'attività di biglietteria, l'affidatario deve garantire assistenza all'utente in modo da assicurare la buona efficienza del servizio.
- 2.6. L'affidatario garantisce il continuo adeguamento della procedura di biglietteria, in ogni sua forma, incluso l'adeguamento a nuove disposizioni legislative, regolamentari, e/o altro, che dovessero essere emanate in materia.
- 2.7. Per ogni trimestre, l'affidatario è tenuto a raccogliere i dati statistici sulla composizione dei flussi turistici e sull'andamento delle vendite dei biglietti fornendo tali dati esclusivamente al Comune.

3. Descrizione - Servizio di call center

- 3.1. Il servizio di call center consiste nel ricevere le prenotazioni telefoniche per le visite e la vendita dei biglietti del circuito museale cittadino. Il servizio si svolge presso gli uffici dell'affidatario con il seguente orario:
 - dal lunedì al sabato, dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 18.00 (dalle 13.00 alle 14.00 sarà attivata la segreteria telefonica).

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- La chiusura del servizio di call center è prevista per le sole giornate del 25 dicembre e 1 gennaio.

3.2. Descrizione dell'attività:

- il call center deve rispondere ad un numero raggiungibile dall'Italia e dall'estero, che deve essere conservato per l'intero periodo di fornitura del servizio, eventualmente integrato da altri recapiti;
- tutti gli operatori destinati dall'affidatario a tale servizio devono essere in grado di conversare fluentemente in italiano, inglese e una seconda lingua straniera;

3.3. Il servizio consiste nelle seguenti attività:

- fornire informazioni sugli attrattori cittadini e del territorio;
- fornire informazioni su prezzi;
- inserire prenotazioni;
- collaborare alle attività di biglietteria.

3.4. L'affidatario si assume ogni rischio di gestione del servizio.

4. Modello organizzativo e personale impiegato

4.1. L'affidatario, nel rispetto della propria autonomia gestionale, è tenuto a rendere noto all'Amministrazione il proprio modello organizzativo adottato per l'esecuzione del contratto, evidenziando le soluzioni organizzative prescelte, le risorse umane impiegate e gli strumenti di autocontrollo. In caso di cambiamenti nel modello organizzativo, l'affidatario è tenuto a darne tempestiva comunicazione all'Amministrazione, in relazione alle attività di controllo e di verifica di conformità dell'esecuzione dei servizi svolte dalla stessa.

4.2. L'affidatario si impegna a eseguire i Servizi mediante proprio personale con il quale, prima dell'avvio dei Servizi, sia stato costituito un rapporto di lavoro nel rispetto di tutte le norme vigenti.

4.3. L'affidatario si impegna ad adempiere a tutti gli obblighi in materia di retribuzione, previdenza ed assistenza, sicurezza, assicurazione ed agli obblighi fiscali nei confronti del personale impiegato per l'esecuzione dei Servizi. L'affidatario deve garantire la presenza di personale in numero e con caratteristiche adeguati alle esigenze del Comune ed alla efficiente realizzazione dei Servizi.

4.4. Il personale dell'affidatario addetto ai Servizi deve essere in possesso dei requisiti professionali e dell'esperienza adeguata al ruolo rivestito.

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- 4.5. Il personale destinato alla biglietteria deve possedere una buona conoscenza parlata e scritta delle lingue desumibili dalla prevalenza dei turisti stranieri presenti nella destinazione e in ogni caso della lingua inglese; deve tenere nei confronti del pubblico un comportamento improntato alla massima attenzione ed educazione, oltre ad essere in grado di gestire affluenze superiori rispetto all'ordinario.
- 4.6. Il personale deve essere dotato di un contrassegno di riconoscimento e di idonea divisa fornita dall'affidatario e sottoposta preventivamente al Comune per approvazione.
- 4.7. L'affidatario si impegna ad applicare le misure orientate a garantire la stabilità del personale impiegato.

5. Ripartizione dei costi tra le parti

- 5.1. Sono a carico del Comune i costi per la manutenzione e assistenza delle linee telefoniche e internet delle sedi oggetto del presente capitolato, ad esclusione di quelle presso la sede della società consortile.
- 5.2. Il Comune mette a disposizione inoltre le attrezzature informatiche per le quali sostiene anche le spese per i servizi di assistenza e manutenzione, escluse quelle nella sede della società consortile.
- 5.3. Sono a carico dell'Affidatario i seguenti costi:
 - 5.3.1. canone, manutenzione e assistenza delle linee telefoniche e internet ove vi è la sede della società consortile utilizzata per il servizio di call center.
 - 5.3.2. attivazione e costi di gestione delle transazioni bancarie necessarie per la bigliettazione.
 - 5.3.3. le spese generali di gestione del servizio.
 - 5.3.4. abbigliamento e accessori per il personale che svolge il servizio.
 - 5.3.5. software gestionale per la bigliettazione.
 - 5.3.6. ogni altra spesa qui non descritta come a carico del Comune.

6. Stima dei costi del personale

- 6.1. Per tutto il personale impiegato nei servizi, secondo l'articolazione oraria e le sedi indicate oggetto del presente affidamento, sarà applicato il CCNL Terziario-Commercio, stimando un impegno di ore complessivamente pari a h 4.872,73 all'anno, per un costo stimato complessivamente in euro 97.454,54.

Biglietteria	Orari	Unità attive nel servizio	Ore lavorative stimate	Costo del lavoro (IVA inclusa)
--------------	-------	---------------------------	------------------------	--------------------------------

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

IAT Matteotti	9:00 -18:00 (17:30 inv.)	2	5.808,00	€ 116.160,00
Basilica	mar. - dom. 10:00 - 18:00	1	2.502,86	€ 50.057,14
Backoffice e Call center	lun- ven 9:00 -18:00 (17:30 inv.) / lun-sab. 9:00-13:00 / 14:00-18:00	2	4.148,57	€ 82.971,43
TOTALE			12.459,43	€ 249.188,57
Storno quota IAT			-7.586,70	-€ 151.734,03
TOTALE H BIGLIETTERIA			4.872,73	€ 97.454,54

- 6.2. Oltre ai costi di personale direttamente impiegati nel servizio di biglietteria e call center, devono essere computate anche circa 782 ore lavorative annue di coordinamento, per costo stimato complessivamente in euro 20.542,30.
- 6.3. Il costo totale del personale previsto annualmente per lo svolgimento del servizio è stimato complessivamente pari a € 117.996,84.

7. Termini e modalità di pagamento del corrispettivo

- 7.1. A fronte di ricavi nella gestione della biglietteria museale civica di importo fino a € 1.500.000,00 annui, il corrispettivo per l'esecuzione dei servizi, comprensivo di tutte le prestazioni e qualsiasi altro onere, inclusi gli oneri per la sicurezza, viene fatturato mensilmente nella misura di un dodicesimo dell'importo annuale complessivo pattuito.
- 7.2. Nel caso in cui la quota di ricavi complessivi (anche on-line) sia eccedente a € 1.500.000,00 annui, viene riconosciuto all'affidatario un compenso ulteriore determinato nella misura percentuale pari al 7% del suddetto ricavo aggiuntivo; tale compenso è liquidato entro il primo trimestre dell'anno successivo, previa presentazione di regolare rendicontazione e relativa fattura nei termini di cui al successivo art 8 comma 5.

8. Specifiche finanziarie e contabili

L'affidatario:

- 8.1. incassa tutti gli introiti del servizio di biglietteria;
- 8.2. comunica al Settore Musei del Comune, entro il 20 del mese successivo, il rendiconto mensile riguardante l'ammontare complessivo e gli incassi dei musei civici;
- 8.3. versa alla tesoreria del Comune, entro il 10 del secondo mese successivo, il corrispettivo della vendita dei biglietti;

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- 8.4. emette fattura mensile entro la fine del mese successivo al Comune relativamente al corrispettivo dei servizi di cui all'art. 7.1. nella misura di un dodicesimo dell'importo annuale complessivo;
- 8.5. qualora i ricavi eccedano gli € 1.500.000, come previsto dall'art. 7.2., oltre ai compensi sopra citati, emette fattura a conguaglio, entro gennaio dell'anno successivo, relativamente alla quota ulteriore prevista.

9. **Ripartizione compenso ai partner del biglietto unico del circuito museale cittadino**

- 9.1. I partner del biglietto unico collegati al circuito museale cittadino sono Gallerie d'Italia - Vicenza, Museo Diocesano, Palladio Museum e Museo del Gioiello.
- 9.2. A seguito deliberazione di Giunta comunale nr. 575 del 18/12/2024 è stato stabilito il riconoscimento ai partner della quota parte di € 1,50 per ogni biglietto unico emesso dal Comune attraverso il servizio di biglietteria dell'Affidatario.
- 9.3. L'Affidatario versa ai rispettivi partner la quota spettante del biglietto unico d'ingresso così come segue:
- 9.4. **Gallerie d'Italia -Vicenza**
 - 9.4.1. su ricevimento di regolare fattura ai sensi della legislazione in materia emessa da Civita Tre Venezie;
 - 9.4.2. versamento della quota parte del biglietto unico spettante, tramite bonifico bancario alle coordinate bancarie che saranno comunicate da Intesa Sanpaolo, con la causale "Introiti ingressi biglietto unico";
- 9.5. **Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio**
 - 9.5.1. su ricevimento di regolare fattura, ai sensi della legislazione in materia, emessa dal CISA;
 - 9.5.2. versamento della quota parte del biglietto unico spettante, tramite bonifico bancario alle coordinate bancarie che saranno comunicate dal CISA con la causale "Introiti ingressi biglietto unico".
- 9.6. **Museo Diocesano**
 - 9.6.1. su ricevimento di regolare fattura, ai sensi della legislazione in materia emessa dal soggetto che sarà comunicato dalla Diocesi di Vicenza;
 - 9.6.2. versamento della quota parte del biglietto unico spettante, tramite bonifico bancario alle coordinate bancarie che saranno comunicate dalla Diocesi con la causale "Introiti ingressi biglietto unico";
- 9.7. **Museo del Gioiello**

Settore Musei Civici

Levâ degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- 9.7.1. su ricevimento di regolare fattura ai sensi della legislazione in materia emessa dal soggetto che sarà comunicato da Italian Exhibition Group S.p.A.;
- 9.7.2. versamento della quota parte del biglietto unico spettante, tramite bonifico bancario alle coordinate bancarie che saranno comunicate da Italian Exhibition Group con la causale "Introiti ingressi biglietto unico".
- 9.8. Il versamento, a ciascuno dei soggetti partner è effettuato, sempre comunque dopo il ricevimento della fattura, come segue:
 - 9.9. entro il 15 maggio per il periodo gennaio-marzo.
 - 9.10. entro il 15 novembre per il periodo aprile-settembre;
 - 9.11. entro il 15 febbraio dell'anno successivo per il periodo ottobre-dicembre.
 - 9.12. I dati per la rilevazione delle quote spettanti ai partner del circuito museale sono forniti mensilmente dal Comune tramite il Settore Musei Civici entro il 20 del mese successivo.
- 10. **Linea POS e fatturazione**
 - 10.1. L'affidatario deve mantenere la linea e il POS già attivati per il pagamento elettronico dei biglietti d'ingresso con carta di debito e carta di credito e tenere aggiornate le modalità di pagamento secondo previsione di legge.
 - 10.2. L'affidatario deve fornire il codice IBAN di riferimento per il versamento tramite bonifico bancario del costo dei biglietti agli acquirenti dei titoli di ingresso.
 - 10.3. L'affidatario è tenuto ad emettere fattura ordinaria e/o elettronica su richiesta di prenotazioni effettuate da gruppi e/o scuole tramite il call center, a seguito di pagamento del biglietto.
- 11. **Durata del contratto**
 - 11.1. La durata del rapporto contrattuale è stabilita per un periodo di quattro anni a decorrere dalla data di affidamento del servizio.
- 12. **Revisione dei prezzi del servizio**

È ammessa la revisione del prezzo del servizio. La revisione si attua al verificarsi di particolari condizioni di natura oggettiva, non prevedibili al momento della formulazione dell'offerta, che determinano una variazione del costo del servizio, in aumento o in diminuzione, superiore al 5 per cento dell'importo complessivo e operano nella misura dell'80 per cento della variazione stessa, in relazione alle prestazioni da eseguire in maniera prevalente. La richiesta di revisione del prezzo dovrà essere formulata dalla

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



società e sarà oggetto di riscontro entro il termine di giorni 30 dalla richiesta medesima, con apposito provvedimento che, a seguito dell'istruttoria, potrà disporre il motivato rigetto dell'istanza o il suo accoglimento, con la conseguente determinazione dell'incremento di prezzo da corrispondere.

13. Coperture assicurative

L'affidatario risponde direttamente dei danni alle persone e alle cose connessi e/o conseguenti alla prestazione del servizio, restando a suo completo ed esclusivo carico qualsiasi risarcimento, senza diritto di rivalsa o di compensi da parte del Comune.

L'affidatario è l'unico responsabile di tutti i danni, diretti o indiretti, causati al Comune o a terzi o subiti nell'esecuzione dei Servizi e derivanti dal mancato puntuale adempimento degli obblighi contrattuali assunti o previsti dalla normativa vigente.

La società, con effetti dalla data di inizio del servizio, si obbliga a stipulare con primario assicuratore (e a mantenere in vigore per tutta la durata del servizio) un'adeguata copertura assicurativa, contro i rischi di Responsabilità Civile verso Terzi (RCT) per danni arrecati a terzi (tra cui il Comune di Vicenza) in conseguenza di un fatto verificatosi in relazione all'attività svolta, comprese tutte le operazioni inerenti, accessorie e complementari, nessuna esclusa né eccettuata. Tale copertura (RCT) dovrà avere un massimale complessivo di polizza non inferiore a € 1.000.000,00 per danni a persone e € 500.000,00 per danni a cose.

Copia di tale polizza deve essere trasmessa al comune di Vicenza prima della stipula del contratto unitamente alla quietanza di avvenuto pagamento. Quest'ultima deve essere presentata con la periodicità prevista dalla polizza stessa al fine di verificare il permanere della validità nel corso della durata del servizio.

Il Comune non assume responsabilità alcuna per danni, infortuni e altri sinistri che dovessero derivare alla società e ai suoi dipendenti dallo svolgimento del servizio. La società è sottoposta a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti/collaboratori, risultanti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro e di assicurazioni sociali, e assume a proprio carico tutti i relativi oneri.

14. Divieto di modifiche introdotte dall'affidatario

Nessuna variazione o modifica al contratto può essere introdotta dalla società, se non è disposta e preventivamente approvata dall'Amministrazione comunale. Le modifiche non previamente autorizzate non danno titolo a pagamenti o rimborsi di sorta e, ove il Comune lo giudichi opportuno, comportano la rimessa in pristino, a carico dell'affidatario, della situazione originaria preesistente, secondo le disposizioni dell'Amministrazione stessa.



15. Modifiche contrattuali

L'Amministrazione comunale può introdurre variazioni al contratto, oltre che nelle ipotesi previste dall'art. 120 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), nei seguenti casi:

- per esigenze derivanti da sopravvenute disposizioni legislative e regolamentari o da provvedimenti sopravvenuti di autorità o enti preposti alla tutela di interessi rilevanti;
- per cause impreviste e imprevedibili, accertate dal responsabile del progetto o per l'intervenuta possibilità di utilizzare materiali, componenti e tecnologie non esistenti al momento dell'affidamento del servizio, che possono determinare, senza aumento di costo, significativi miglioramenti nella qualità del servizio;
- per la presenza di eventi inerenti alla natura e alla specificità dei beni o dei luoghi sui quali si interviene, verificatisi nel corso di esecuzione del contratto;

16. Penali

L'affidatario non può per nessuna ragione sospendere o rallentare il servizio. Nel caso di sospensione o ritardo nell'esecuzione delle prestazioni, il Comune, fatto salvo ogni risarcimento di maggiori ed ulteriori danni, può applicare alla società consortile delle penali variabili a seconda della gravità del caso.

In particolare:

- a) per la mancata erogazione del servizio per l'intera giornata è prevista una penalità giornaliera di € 1.000,00;
- b) per la mancata erogazione del servizio inferiore alla giornata, è fissata una penalità di € 100/h.
- c) per personale mancante rispetto a quanto contrattualmente previsto è fissata una penalità di € 100/h per il numero di personale mancante.
- d) euro 200,00 per ogni richiamo da parte del Comune, a partire dal terzo, effettuato a seguito di segnalazione formale inviata dagli utenti per disservizio o comportamento inadeguato del personale.

L'applicazione delle penali sarà preceduta da regolare contestazione scritta dell'inadempienza, a firma del dirigente, avverso la quale la società avrà facoltà di presentare le sue controdeduzioni entro 3 (tre) giorni dal ricevimento della contestazione stessa. Il pagamento della penale dovrà essere effettuato entro 15 (quindici) giorni dalla notifica o dalla ricezione della comunicazione di applicazione. Decorso tale termine l'amministrazione si rivarrà trattenendo la penale sul corrispettivo della prima fattura utile.

17. Risoluzione del contratto

L'Amministrazione comunale può risolvere il contratto in caso di grave inadempimento. Costituiscono in ogni caso causa di risoluzione del contratto, fatte salve le ulteriori specifiche previsioni normative, le ipotesi di seguito elencate:

- a) frode nella esecuzione del servizio;



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- b) mancato inizio dell'esecuzione del servizio nei termini stabiliti;
- c) manifesta incapacità nell'esecuzione del servizio;
- d) inadempienza accertata alle norme di legge sulla prevenzione degli infortuni e la sicurezza sul lavoro;
- e) reiterate e gravi violazioni delle norme di legge e/o delle clausole contrattuali, tali da compromettere la regolarità e la continuità del servizio;
- f) cessione del contratto;
- g) utilizzo del personale non adeguato alla peculiarità delle prestazioni da erogare;
- j) ogni altro inadempimento che renda impossibile la prosecuzione del servizio.

Ogni inadempienza agli obblighi contrattuali è oggetto di specifica contestazione a mezzo di comunicazione scritta, inoltrata via PEC alla sede legale della Società. Nella contestazione è concesso un termine non inferiore a 5 giorni lavorativi per la presentazione di eventuali osservazioni; decorso il suddetto termine, l'amministrazione, qualora non ritenga valide le giustificazioni addotte, procede con la risoluzione.

La Società è tenuta al risarcimento di tutti i danni, diretti ed indiretti, ed alla corresponsione delle maggiori spese che l'amministrazione dovrà sostenere per il rimanente periodo contrattuale.

18. Cessione del contratto

È vietata sotto qualsiasi forma la cessione del contratto.

19. Controlli

Fermi restando i poteri del socio di controllo previsti nello Statuto della Società, è facoltà del Comune effettuare, in qualsiasi momento e con le modalità che riterrà opportune, controlli per verificare con proprio personale il rispetto del presente capitolato e delle condizioni fissate dal contratto.

Al fine di consentire al Comune di esercitare tale controllo, nonché per la verifica dell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente, la Società si impegna a fornire tempestivamente tutte le informazioni dallo stesso richieste, a consentire visite ed ispezioni ed ogni altra operazione conoscitiva di carattere tecnico.

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

CONCESSIONE DEL SERVIZIO DI BOOKSHOP – CAPITOLATO TECNICO

Indice

1. OGGETTO DELLA CONCESSIONE
2. SERVIZI, PRODOTTI, ATTIVITÀ
3. ONERI DEL CONCESSIONARIO
4. OBBLIGHI DEL CONCESSIONARIO
5. MODALITÀ DI ESECUZIONE DEL SERVIZIO
6. METODI DI PAGAMENTO
7. LOCALI, ATTREZZATURE E MOBILIO ASSEGNATI AL CONCESSIONARIO
8. MODELLO ORGANIZZATIVO E PERSONALE IMPIEGATO
9. RAPPORTI ECONOMICI
10. DURATA DELLA CONCESSIONE
11. RESPONSABILITÀ DEL CONCESSIONARIO
12. MODIFICHE CONTRATTUALI
13. RISOLUZIONI DEL CONTRATTO
14. DIVIETO DI CESSIONE DEL CONTRATTO
15. PENALI
16. CONTROLLI

Settore Musei Civici

Levâ degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- **Oggetto della concessione**

- Oggetto della concessione è il servizio di bookshop del sistema museale del Comune di Vicenza.
- Il servizio e l'attività descritti in questo capitolato devono essere svolti nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti normative nazionali e regionali, nonché regolamenti e/o disposizioni comunali, in materia turistica e di legislazione del lavoro e sicurezza sui luoghi di lavoro.
- La sede del servizio è la Basilica Palladiana. Sedi alternative possono essere concordate tra le parti, previo accordo che garantisca l'eventuale nuovo equilibrio economico-finanziario.

- **Servizi, prodotti e attività**

- Attraverso la Concessione il Comune si propone di promuovere la conoscenza e l'esperienza del sistema museale, della città e del territorio, mirando a una fruizione quanto più inclusiva e allargata. In particolare,:
 - il servizio consiste nella miglior gestione del Bookshop della Basilica Palladiana. Il servizio risponde all'esigenza di offrire ai visitatori ulteriori strumenti di conoscenza rispetto alle architetture del territorio, alle collezioni e alle mostre temporanee ospitate nelle sedi museali e più in generale in sedi comunali, alla storia, alla storia dell'arte, della natura e dell'ambiente del territorio Vicentino e Veneto. Supporti e materiali editoriali (libri e guide turistiche) dovranno essere in lingua italiana e preferibilmente disponibili nelle lingue più praticate dai visitatori (inglese, francese, tedesco, spagnolo, etc.).
 - tutto il materiale in vendita deve essere adeguatamente disposto. Il Concessionario inoltre si obbliga ad esporre nel bookshop, permanentemente e in modo ben visibile, i prezzi dei prodotti in vendita; il Comune si riserva il diritto di controllare in qualsiasi momento i prezzi applicati dal Concessionario e di richiederne una revisione in caso di rilevata incongruità rispetto ai prezzi di mercato;
 - eventuali gadget e prodotti di merchandise (cartoleria, oggettistica, abbigliamento, bigiotteria, tessuti, complementi d'arredo, giochi, giocattoli, oggetti d'arte

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

applicata e quant'altro) devono anche prevedere elementi di richiamo alle sedi dei Musei Civici e/o alle collezioni permanenti o temporanee ivi ospitate, con finalità divulgative e turistiche più che scientifiche, previa definizione tra le parti delle modalità operative di realizzazione di tale specifica tipologia. Il materiale in vendita deve essere in regola con le normative in vigore in materia di sicurezza, presentare il marchio CE ed essere di livello qualitativo medio-alto.

- Il servizio è garantito nelle ore di apertura della Basilica dal personale già previsto per il contratto di bigliettazione e IAT, salvo diverse esigenze organizzative atte a mantenere l'adequatezza del servizio. Eventuali modifiche del servizio, come ad esempio il potenziamento del personale impiegato, non devono comportare per l'ente alcun costo.
- **Oneri del concessionario**
 - La gestione del Servizio è effettuata dal Concessionario con oneri a sue integrali spese e a sua esclusiva responsabilità anche per quanto concerne l'operato del suo personale e dei suoi collaboratori e consulenti.
- **Obblighi del concessionario**
 - Il Concessionario si obbliga a rispettare tutte le disposizioni di legge e di regolamento applicabili alla Concessione. Il Concessionario si impegna, altresì, ad ottenere tutte le autorizzazioni e, comunque, a rispettare tutte le formalità amministrative necessarie e utili allo svolgimento del Servizio.
 - Il Concessionario esegue il Servizio nel rispetto della normativa applicabile, della Concessione, delle istruzioni impartite dal Comune e a regola d'arte.
 - Il Concessionario assume il rischio economico di impresa e il rischio di imprevisti e difficoltà esecutive connessi alla gestione del Servizio affidati in Concessione e ne tiene conto nell'elaborazione del piano economico finanziario.
 - Sono a carico del Concessionario, per tutta la durata della Concessione, tra l'altro, i seguenti oneri con i relativi costi:
 - adempimenti previsti da legge, regolamenti o atti amministrativi per lo svolgimento del Servizio anche con riguardo al personale impiegato;
 - costi delle misure di sicurezza e prevenzione per eliminare o ridurre i rischi derivanti dall'interferenza tra i

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

lavoratori nella sede in oggetto sulla base del Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI) redatto in adempimento agli obblighi previsti dall'art. 26 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.;

- regolamentazione dell'entrata e uscita del personale e dei fornitori previo accordo con il Comune;
- assunzione integrale di costi per imprevisti e difficoltà riscontrati nell'esecuzione del Servizio;
- assunzione di ogni onere relativo ad imposte, diritti, tasse o tributi in relazione ad ogni aspetto inerente allo svolgimento del Servizio;
- adozione di misure idonee a garantire la riservatezza delle informazioni comunque acquisite nell'esecuzione del Servizio;
- adozione di misure e procedure necessarie e/o opportune per il trattamento dei dati ai sensi della normativa vigente e aggiornamento delle stesse in caso di modifiche normative;
- responsabilità per ogni danno, sottrazione, alterazione subita dai beni presenti nei locali in cui si svolgono il Servizio, ad eccezione del deterioramento determinato dalla normale usura.
- la manutenzione e le attività di assistenza relative al registratore di cassa, pos e computer necessari per lo svolgimento delle attività, nonché l'aggiornamento dell'inventario, della gestione degli articoli e del magazzino.

- **Modalità di esecuzione del servizio**

- Questa concessione è finalizzata ad esplorare la possibilità di svolgere il servizio in maniera economicamente sostenibile. Al termine del periodo di concessione e/o di modifica della sede del servizio le parti valuteranno una rimodulazione del contratto in luce dell'andamento delle vendite o alla stipula di un nuovo contratto alle condizioni di legge.
- Il Servizio è prestato in conformità a quanto previsto nel presente Capitolato e nel rispetto delle disposizioni di legge, regolamento o provvedimenti amministrativi applicabili e della regola dell'arte.
- Il Concessionario esegue il Servizio con proprie risorse economiche e finanziarie, umane, mezzi e attrezzature, salvo

Settore Musei Civici

Levâ degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

quanto diversamente previsto in questo capitolato e in rapporto di leale collaborazione con il Comune.

- Il Concessionario, pur coordinandosi continuativamente con il Comune al fine di garantire la massima efficienza nell'erogazione del Servizio, eserciterà, nei confronti del proprio personale, in maniera esclusiva ed autonoma, tutti i poteri di legge riconosciuti al datore di lavoro.
- Le modalità di esecuzione del Servizio oggetto della Concessione sono le seguenti:
 - l'allestimento e gli arredi attualmente presenti nel Bookshop della Basilica sono di proprietà del Comune e vengono concessi in uso al Concessionario nello stato e nella disposizione funzionale in cui si trovano. Eventuali interventi di modifica formulati dal Concessionario devono essere sottoposti per parere al Comune – Direzione Musei e, all'occorrenza, sottoposti all'autorizzazione preventiva della Soprintendenza competente; tali modifiche sono da intendersi a carico del concessionario;
 - il Concessionario assicura la Gestione del Bookshop per tutta la durata della Concessione in tutti i giorni di apertura della struttura ove è operativo il Bookshop secondo il calendario di apertura come al successivo punto;
 - il Comune si riserva insindacabilmente di apportare variazioni, anche temporanee, al regolare orario di apertura, sia in aumento che in diminuzione, previa tempestiva comunicazione al Concessionario, che ne conferma la fattibilità dal punto di vista operativo. In ogni caso entro il 20 gennaio di ogni anno, il Comune trasmette al Concessionario un calendario generale delle aperture e chiusure, comprese le eventuali aperture o chiusure straordinarie.

- Metodi di pagamento

6.1 I metodi di pagamento disponibili presso i Bookshop devono essere quelli previsti dalla normativa vigente; è a carico del Concessionario l'aggiornamento e integrazione degli stessi.

- Locali, attrezzature e mobili assegnati al concessionario

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- Il Concessionario deve provvedere, a propria cura e spese, all'allestimento espositivo ed organizzativo della merce in vendita ed alla relativa promozione.
 - Il Comune mette a disposizione del Concessionario il mobilio, i supporti per l'esposizione dei prodotti del bookshop di sua proprietà e presenti il loco e le attrezzature informatiche.
 - Il Comune garantisce la pulizia ordinaria e straordinaria dei locali oggetto della prestazione e l'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria della sede del bookshop e del mobilio di sua proprietà.
 - A carico del Comune sono le spese per i consumi di energia elettrica, acqua, riscaldamento invernale, pulizie, raccolta e asporto rifiuti, manutenzione ordinaria e straordinaria dei locali oggetto della concessione.
 - L'eventuale rilocalizzazione del bookshop in altra sede definita dall'Amministrazione dovrà garantire al Concessionario spazi idonei all'esecuzione del Servizio Bookshop per accessibilità, ubicazione e capienza.
- **Modello organizzativo e personale impiegato**
- Il Concessionario si impegna a eseguire il Servizio mediante proprio personale con il quale, prima dell'avvio del medesimo, sia stato costituito un rapporto di lavoro nel rispetto di tutte le norme vigenti.
 - Il Concessionario si impegna ad adempiere a tutti gli obblighi in materia di retribuzione, previdenza ed assistenza, sicurezza, assicurazione ed agli obblighi fiscali nei confronti del personale impiegato per l'esecuzione del Servizio. Il Concessionario deve garantire la presenza di personale in numero e con caratteristiche adeguati alle esigenze del Comune ed alla efficiente realizzazione del Servizio, anche eventualmente con il personale della medesima società consortile previsto per le attività di bigliettazione e Infopoint, durante l'orario di apertura della struttura ove è attivo il bookshop.
 - Il personale del Concessionario addetto al Servizio deve essere in possesso dei requisiti professionali e dell'esperienza adeguata al ruolo rivestito;
 - il personale destinato al Bookshop deve parlare correntemente almeno la lingua inglese e tenere nei confronti del pubblico un comportamento improntato alla massima attenzione ed educazione, oltre ad essere in grado di gestire affluenze superiori rispetto all'ordinario.

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

- Il personale deve essere dotato di un contrassegno di riconoscimento e di idonea divisa fornita dal Concessionario e sottoposta preventivamente al Comune-Direzione Musei per approvazione;
 - Il Concessionario si impegna ad applicare le misure orientate a garantire la stabilità del personale impiegato.
-
- **Rapporti economici**
 - Tutti i proventi derivanti dall'attività di bookshop sono incassati dal Concessionario. Il Concessionario si obbliga a riconoscere al Comune l'eventuale 5% dei ricavi eccedenti 130.000,00 € annui.
 - I volumi editi dai Musei Civici sono forniti gratuitamente dal Comune, a fronte di un corrispettivo di vendita riconosciuto al Concessionario pari al 20%; il Concessionario verserà all'Amministrazione comunale l'80% del prodotto venduto calcolato per ogni 4 mesi di attività.
 - Il Concessionario deve presentare al Comune un rendiconto delle vendite ogni 4 mesi di attività.
-
- **Durata della concessione**
 - La Concessione ha durata di anni 4 a decorrere dalla data di avvio della concessione.
-
- **Responsabilità del concessionario**
 - Il Concessionario è l'unico responsabile di tutti i danni, diretti o indiretti, causati al Comune o a terzi o subiti nell'esecuzione del Servizio e derivanti dal mancato puntuale adempimento degli obblighi contrattuali assunti o previsti dalla normativa vigente.
 - Il Concessionario, con effetto dalla data di inizio della concessione, si obbliga a stipulare con primario assicuratore (e a mantenere in vigore per tutta la durata del contratto) un'adeguata copertura assicurativa, contro i rischi di Responsabilità Civile verso Terzi (RCT) per danni arrecati a terzi (tra cui il Comune di Vicenza) in conseguenza di un fatto verificatosi in relazione all'attività svolta, comprese tutte le operazioni di attività inerenti, accessorie e complementari, nessuna esclusa né eccettuata. Tale copertura (RCT) deve avere un massimale complessivo di polizza non inferiore a € 1.000.000,00 per danni a persone e € 500.000,00 per danni a cose. Copia di tale polizza deve essere trasmessa al comune

Settore Musei Civici

Levâ degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

di Vicenza prima della stipula del contratto unitamente alla quietanza di avvenuto pagamento. Quest'ultima deve essere presentata con la periodicità prevista dalla polizza stessa al fine di verificare il permanere della validità nel corso della durata del servizio.

- Il Comune non assume responsabilità alcuna per danni, infortuni e altri sinistri che dovessero derivare al Concessionario e ai suoi dipendenti dallo svolgimento del servizio. Il Concessionario è sottoposto a tutti gli obblighi verso i propri dipendenti/collaboratori, risultanti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di lavoro e di assicurazioni sociali, e assume a proprio carico tutti i relativi oneri.

- Modifiche contrattuali

12.1. L'Amministrazione comunale può introdurre variazioni al contratto di concessione, oltre che nelle ipotesi previste dall'art. 120 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), nei seguenti casi:

1. per esigenze derivanti da sopravvenute disposizioni legislative e regolamentari o da provvedimenti sopravvenuti di autorità o enti preposti alla tutela di interessi rilevanti;
2. per cause impreviste e imprevedibili, accertate dal responsabile del progetto o per l'intervenuta possibilità di utilizzare materiali, componenti e tecnologie non esistenti al momento dell'affidamento del servizio, che possono determinare, senza aumento di costo, significativi miglioramenti nella qualità del servizio;
3. per la presenza di eventi inerenti alla natura e alla specificità dei beni o dei luoghi sui quali si interviene, verificatisi nel corso di esecuzione del contratto.

- Risoluzione del contratto

13.1. L'Amministrazione comunale può risolvere il contratto in caso di grave inadempimento. Costituiscono, in ogni caso, causa di risoluzione del contratto, fatte salve le ulteriori specifiche previsioni normative, le ipotesi di seguito elencate:

- a) frode nella esecuzione del servizio;
- b) mancato inizio dell'esecuzione del servizio nei termini stabiliti;
- c) manifesta incapacità nell'esecuzione del servizio;
- d) inadempienza accertata alle norme di legge sulla prevenzione degli infortuni e la sicurezza sul lavoro;
- e) reiterate e gravi violazioni delle norme di legge e/o delle clausole contrattuali, tali da compromettere la regolarità e la continuità di erogazione del servizio;
- f) cessione del contratto;

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

g) utilizzo del personale non adeguato alla peculiarità delle prestazioni da erogare;

j) ogni altro inadempimento che renda impossibile la prosecuzione del servizio.

Ogni inadempienza agli obblighi contrattuali è oggetto di specifica contestazione a mezzo di comunicazione scritta, inoltrata via PEC alla sede legale della Società. Nella contestazione è concesso un termine non inferiore a 5 giorni lavorativi per la presentazione di eventuali osservazioni; decorso il suddetto termine, l'amministrazione, qualora non ritenga valide le giustificazioni addotte, procede con la risoluzione.

La Società è tenuta al risarcimento di tutti i danni, diretti ed indiretti, ed alla corresponsione delle maggiori spese che l'amministrazione dovrà sostenere per il rimanente periodo contrattuale.

- **Divieto di cessione**

È vietata sotto qualsiasi forma la cessione del contratto.

- **Penali**

- Ad eccezione dei casi in cui l'inadempimento sia tale da comportare la risoluzione della Concessione, il Comune, fatto salvo ogni eventuale maggior danno subito a causa dell'inadempimento, applicherà al Concessionario le seguenti penali:
 - euro 100,00 per ogni giorno di ritardata apertura del bookshop;
 - euro 50,00 per ogni giorno di mancato rispetto degli orari di apertura del bookshop previsti dal contratto, salvo legittimo motivo comunicato con lettera al direttore del settore Musei Civici;
 - euro 200,00 per ogni richiamo da parte del Comune, a partire dal terzo, effettuato a seguito di segnalazione formale inviata dagli utenti per disservizio o comportamento inadeguato del personale.
- L'applicazione delle penali sarà preceduta da regolare contestazione scritta dell'inadempienza, a firma del dirigente, avverso la quale la società avrà facoltà di presentare le sue controdeduzioni entro 3 (tre) giorni dal ricevimento della contestazione stessa. Il pagamento della penale dovrà essere effettuato entro 15 (quindici) giorni dalla notifica o dalla ricezione della comunicazione di applicazione. Decorso tale

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

termine l'amministrazione si rivarrà trattenendo la penale sul corrispettivo della prima fattura utile.

- Nel caso in cui il Concessionario non risponda o comunque non ponga in essere integralmente le misure e i rimedi richiesti dal Comune, la Concessione si intende risolta ad ogni effetto, salvo il risarcimento del danno subito dal Comune per effetto dell'inadempimento.
- In tutti i casi di risoluzione il Concessionario è tenuto al pagamento di quanto fino a quel momento dovuto al Comune nonché al risarcimento di tutti i danni comunque derivanti o connessi al verificarsi della causa di risoluzione, comprese le spese sostenute dal Comune per l'affidamento del Servizio ad un nuovo Concessionario.

16. Controlli

16.1. Fermi restando i poteri del socio di controllo previsti nello Statuto della Società, è facoltà del Comune effettuare, in qualsiasi momento e con le modalità che riterrà opportune, controlli per verificare con proprio personale il rispetto del presente capitolato e delle condizioni fissate dal contratto.

16.2. Al fine di consentire al Comune di esercitare tale controllo, nonché per la verifica dell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente, la Società si impegna a fornire tempestivamente tutte le informazioni dallo stesso richieste, a consentire visite ed ispezioni ed ogni altra operazione conoscitiva di carattere tecnico.

Settore Musei Civici

Levà degli Angeli, 11 - Vicenza

tel. 0444 222164

mail: museocivico@comune.vicenza.it

pec: vicenza@cert.comune.vicenza.it