



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

PROTOCOLLO N. 0199170 del 28/11/2025 12:29:19 // USCITA
COPIA CARTACEA DI ORIGINALE DIGITALE.
documento firmato digitalmente da LUIGI SUDIRO stampato il giorno 28/11/2025 da Marrani Cristina.
Riproduzione cartacea ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii. di originale digitale.
Hash (Sha256): 621915c91658a0b555b0c983b6d2074e9975ec72479d43de16768b23310d

**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.**

Ufficio Proponente: RAGIONERIA - AZIENDE

**PARERI IN ORDINE ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE ESPRESSI AI SENSI
DELL’ART. 49 DEL D.LGS. 18 AGOSTO 2000 N. 267, COSÌ COME MODIFICATO
DALL’ART. 3 COMMA 1 LETT. B) DEL D.L. 10 OTTOBRE 2012 N. 174**

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Il Responsabile del Settore Finanziario, esaminata la proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi degli articoli 49, comma 1, 147-bis, comma 1, e 153, comma 5, del D.Lgs 267/2000;

ESPRIME

il seguente parere in ordine alla regolarità contabile, della presente proposta di deliberazione:
PARERE FAVOREVOLE

ANNOTAZIONI:

Vicenza, li 12/11/2025

Il Dirigente
SETTORE PROGRAMMAZIONE CONTABILITA'
ECONOMICO-FINANZIARIA
LUIGI SUDIRO / ArubaPEC S.p.A.
Documento firmato digitalmente
(artt. 20-21-24 D. Lgs. 7/03/2005 n. 82 e s.m.i.)



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

PROTOCOLLO N. 0199170 del 28/11/2025 12:29:19 // USCITA
COPIA CARTACEA DI ORIGINALE DIGITALE.
documento firmato digitalmente da MATTEA GAZZOLA stampato il giorno 28/11/2025 da Marrani Cristina.
Riproduzione cartacea ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii. di originale digitale.
Hash (Sha256): 9b05a6b785c48ab42639594b8d5928a582c356c8e8c221baebcdaae10

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.

**PARERI IN ORDINE ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE ESPRESSI AI SENSI
DELL’ART. 49 DEL D.LGS. 18 AGOSTO 2000 N. 267, COSÌ COME MODIFICATO
DALL’ART. 3 COMMA 1 LETT. B) DEL D.L. 10 OTTOBRE 2012 N. 174**

PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA

Il Responsabile del Settore, esaminata la proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi degli articoli
49, comma 1, e 147-bis, comma 1, del D.Lgs 267/2000;

ESPRIME

il seguente parere in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione
amministrativa, della presente proposta di deliberazione: PARERE FAVOREVOLE

NOTE:

Vicenza, li 12/11/2025

Il Dirigente

MATTEA GAZZOLA / ArubaPEC S.p.A.

Documento firmato digitalmente
(artt. 20-21-24 D. Lgs. 7/03/2005 n. 82 e s.m.i.)



Città di **Vicenza**

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

PROTOCOLLO N. 0199170 del 28/11/2025 12:29:19 // USCITA
COPIA CARTACEA DI ORIGINALE DIGITALE.
documento firmato digitalmente da VALERIA CAFA' stampato il giorno 28/11/2025 da Marrani Cristina.
Riproduzione cartacea ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii. di originale digitale.
Hash (Sha256):64755127a8044d088865566b8ee3526004ee1a394d02d14785b2c71aa

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.

**PARERI IN ORDINE ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE ESPRESSI AI SENSI
DELL’ART. 49 DEL D.LGS. 18 AGOSTO 2000 N. 267, COSI’ COME MODIFICATO
DALL’ART. 3 COMMA 1 LETT. B) DEL D.L. 10 OTTOBRE 2012 N. 174**

PARERE DI REGOLARITA’ TECNICA

Il Responsabile del Settore, esaminata la proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi degli articoli
49, comma 1, e 147-bis, comma 1, del D.Lgs 267/2000;

ESPRIME

il seguente parere in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione
amministrativa, della presente proposta di deliberazione: PARERE FAVOREVOLE

NOTE:

Vicenza, li 12/11/2025

Il Dirigente

VALERIA CAFA' / ArubaPEC S.p.A.

Documento firmato digitalmente
(artt. 20-21-24 D. Lgs. 7/03/2005 n. 82 e s.m.i.)



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

PROTOCOLLO N. 0199170 del 28/11/2025 12:29:19 // USCITA
COPIA CARTACEA DI ORIGINALE DIGITALE.
documento firmato digitalmente da LUIGI SUDIRO stampato il giorno 28/11/2025 da Marrani Cristina.
Riproduzione cartacea ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii. di originale digitale.
Hash (Sha256): ccc0b0c808560b8a041d88a014b59d59692f611e9b20c5b1c9617ade

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.

**PARERI IN ORDINE ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE ESPRESSI AI SENSI
DELL’ART. 49 DEL D.LGS. 18 AGOSTO 2000 N. 267, COSÌ COME MODIFICATO
DALL’ART. 3 COMMA 1 LETT. B) DEL D.L. 10 OTTOBRE 2012 N. 174**

PARERE DI REGOLARITA’ TECNICA

Il Responsabile del Settore, esaminata la proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi degli articoli
49, comma 1, e 147-bis, comma 1, del D.Lgs 267/2000;

ESPRIME

il seguente parere in ordine alla regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione
amministrativa, della presente proposta di deliberazione: PARERE FAVOREVOLE

NOTE:

Vicenza, li 12/11/2025

Il Dirigente

LUIGI SUDIRO / ArubaPEC S.p.A.

Documento firmato digitalmente
(artt. 20-21-24 D. Lgs. 7/03/2005 n. 82 e s.m.i.)



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

OGGETTO: Parere Congiunto Commissioni Consiliari Permanenti “Affari Istituzionali, Finanze e Partecipate” e “Sviluppo Economico e Attività Culturali” Proposta di delibera di Consiglio comunale n. 172 del 10/11/2025 avente ad 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.

Si comunica che le Commissioni consiliari permanenti “Affari Istituzionali, Finanze e Partecipate” e “Sviluppo Economico e Attività Culturali” riunitesi in forma congiunta e in numero legale in data 17/11/2025 per esaminare il provvedimento in oggetto, hanno espresso il parere come segue:

Favorevoli: Burlina Mauro, Burlina Mauro (delegato da Grimaldi Pgn. 188548/25) Rizzini Lorenza, Marchetti Alessandro, Bardin Massimo, Pilan Mattia, Poncato Luca, Dal Pra Caputo, Bez Giacomo;

Contrari: /

Si riservano di esprimere il proprio parere in aula consiliare: Zocca Marco, Zocca Liliana, Notarangelo Stefano;

Assente giustificato: Colombara Raffaele,

Assenti non giustificati: Porelli Valeria, Dalla Negra Michele, Siotto Simona, Corbetti Martina, Maltauro Jacopo.

Uscito prima della presentazione dell'oggetto: Sorrentino Valerio

La Presidente della Commissione
Affari Istituzionali, Finanze e Partecipate
Lorenza Rizzini

Il Presidente della Commissione
Sviluppo Economico e Attività Culturali
Massimo Bardin

documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

COLLEGIO DEI REVISORI

VERBALE/PARERE N. 18/2025

Proposta di Deliberazione del Consiglio Comunale: 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 giorno 11 del mese di novembre dell'anno 2025, a seguito di informale convocazione, si è riunito il Collegio dei Revisori del Comune di Vicenza nelle persone dei signori:

Eberle Cristiano - Presidente
Biolo Oriella – Componente
Dalla Barba Mirko – Componente

in ottemperanza alle vigenti prescrizioni di legge, provvede all'esame puntuale della proposta di delibera consiliare in oggetto.

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" per una migliore gestione delle attività culturali, museali, di promozione turistica del territorio e di realizzazione di eventi;
- 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.

Esaminata la documentazione trasmessa allo scrivente Collegio e parte integrante della proposta di deliberazione consiliare in oggetto, documentazione specificatamente allegata all'atto deliberativo, alla quale si rinvia;

Esaminati in particolare:

- l'allegato n. 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 – Analisi giuridica e normativa;
- l'allegato n. 3 - 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;
- l'allegato n. 4 - schema di statuto e ciò anche con riferimento alla particolare disciplina riferibile al Comitato per il Controllo analogo (house providing);
- l'allegato n. 5 - 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;
- l'allegato n. 6 perizia giurata di stima per la partecipazione al capitale sociale di Vicenza Turismo e Cultura Srl;
- l'allegato n. 7 - relazione generale illustrativa.



Città di Vicenza

Insignita di due Medaglie d'Oro al Valore Militare
per il Risorgimento e la Resistenza

Preso atto che, conclusa la consultazione pubblica degli atti mediante pubblicazione all'Albo Pretorio ed in Amministrazione Trasparente del Comune di Vicenza per un periodo di almeno 15 giorni, non vi sono state osservazioni o rilievi.

Viste:

- la deliberazione del Consiglio comunale n. 94 del 19 dicembre 2024 che ha approvato il Bilancio di Previsione 2025/2027, e successive variazioni;
- la deliberazione di Giunta comunale n. 41 del 26/3/2025, che ha approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025- 2027 del Comune di Vicenza, e successive modificazioni;
- la deliberazione del Consiglio Comunale n. 43 del 24/4/2025 di approvazione del Rendiconto dell'anno 2024 del Comune di Vicenza.

Visti

- il D.Lgs. n. 267/2000;
- il D.Lgs. n. 118/2011;
- il D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.;
- il D.Lgs. 36/2023;
- il D.Lgs. 201/2022;
- lo Statuto del Comune di Vicenza;
- il Regolamento di Contabilità del Comune di Vicenza;
- il Regolamento del Consiglio comunale;
- il Regolamento della Giunta comunale;
- il Regolamento in materia di Controlli interni;
- il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

Il Collegio dei Revisori, ai sensi dell'art. 239, c. 1, del Tuel esprime

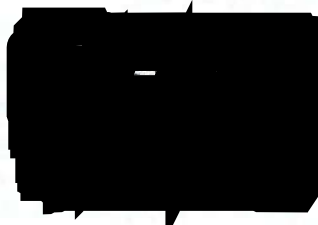
parere favorevole

sulla proposta delibera di consiglio comunale *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 verbale viene chiuso dopo la stesura, lettura ed unanime approvazione del parere.

IL COLLEGIO DEI REVISORI

PRESIDENTE	dott. Cristiano Eberle - F.to digitalmente
COMPONENTE	dott. Oriella Biolo - F.to digitalmente
COMPONENTE	dott. Mirko Dalla Barba - F.to digitalmente





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

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

- **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

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

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'adeguatezza 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

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

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 mobilio 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

Levè 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

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

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

Spettabile
Comune di Vicenza
vicenza@cert.comune.vicenza.it
c.a.
dott.ssa Stefania Di Cindio
sdicindio@comune.vicenza.it
Segretario Generale

dott.ssa Valeria Cafà
vcafa@comune.vicenza.it
Responsabile del procedimento per i contratti di
bigliettazione museale e bookshop

dott.ssa Mattea Gazzola
mgazzola@comune.vicenza.it
Responsabile del procedimento per il contratto IAT

p.c.
dott. Luigi Sudiro
lsudiro@comune.vicenza.it
Responsabile del procedimento di trasformazione

Offerta economica per i capitolati di servizi in house dei servizi di biglietteria museale, bookshop e IAT

Gentilissimi,

con riferimento alla documentazione già inviata tramite pec in data 21.10.2025 relativa alla trasformazione eterogena del Consorzio Vicenza è in Vicenza Turismo e Cultura SCARL e nello specifico al Piano di impresa e analisi economico-finanziaria, vi dettagliamo di seguito la nostra offerta, su base annua, per i seguenti servizi:

IAT	€ 219.000, annui
Biglietteria museale	€ 133.000,00 annui a fronte di ricavi della gestione museale del Comune fino a € 1.500.000,00 7% dei ricavi complessivi (anche on-line) eccedenti € 1.500.000,00
Bookshop	Ricavi incamerati dal concessionario, con riconoscimento al Comune del 5% sui ricavi eccedenti € 130.000,00

Tutti gli importi sopra indicati si intendono al netto di IVA di legge e con riserva di valutare i contenuti definitivi dei capitolati relativi ai servizi di cui sopra.

Vicenza, 24 ottobre 2025.

dott. Giulio Valmarana Vallortigara
Presidente

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* è 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

Documenti strategici	Soggetto	Funzione
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 presenza 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.

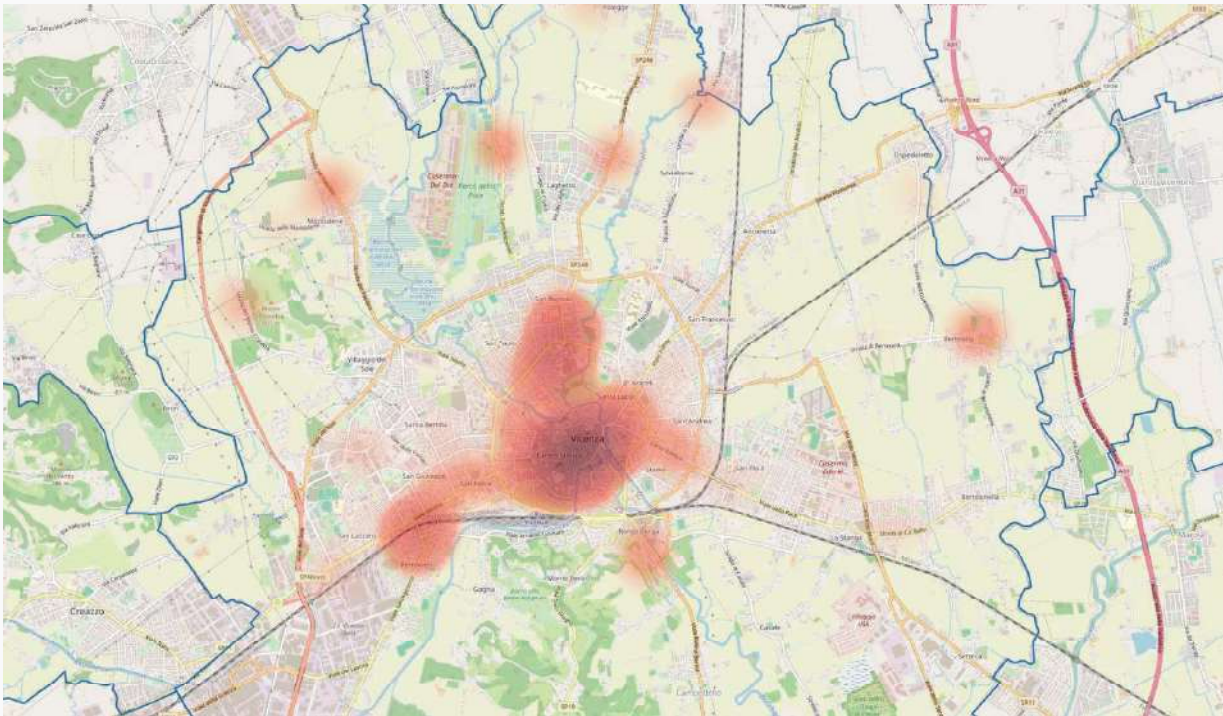
Tab. 2 - Presenze turistiche 2019-2024 nel Comune di Vicenza. Differenza in valore assoluto e in percentuale

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 controbilanciata 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 destagionalizzazione 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 alberghieri, 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'All. A alla DGR n. 472/2020, all'interno del punto 5).

¹⁷ Servizio riconducibile a quello previsto nell'All. 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 (comunal, 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* è 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* è 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.