

GIACOMO FRIGO

STUDIO LEGALE



Istituto
Commercio
Servizi

Avv. Giacomo Frigo

piazzetta Vecchia Distilleria, 9 - 36012 Asiago (VI)

pec: giacomo.frigo@ordineavvocativicenza.it

Istituto Commercio Servizi Società Benefit SRL

viale Verona 49/D - 36100 Vicenza (VI)

pec: istitutocommercioservizi@legalmail.it

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

Anagrafe Nazionale Ricerche MUR: 001995_IMPR

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

Piano d'impresa e analisi economico-finanziaria

Gruppo di lavoro

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

Indice

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

Analisi economico-finanziaria e piano industriale preliminare

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

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

1. Contesto generale e sviluppi futuri

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

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

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

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

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

2. Servizi attualmente erogati

Bigliettazione Musei Civici

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

almeno due lingue straniere.

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

IAT di Vicenza e Recoaro Terme

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

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

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

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

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

3. Contesto competitivo

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

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

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

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

4. Principali modifiche rispetto alla gestione pre trasformazione

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

Recesso della Provincia e superamento del finanziamento a regime

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

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

considerevole delle entrate del consorzio.

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

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

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

Assestamento IVA

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

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

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

Incremento del numero e del tipo di servizi svolti sul territorio

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

Potenziamento degli IAT

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

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

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

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

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

Assestamenti del personale

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

Livello	Numero	Costo aziendale medio
D/Q	1	€ 79.629,15
I	1	€ 61.110,87
II	1	€ 53.314,92
III	2	€ 41.428,72
IV	2	€ 31.225,76
IVp	2	€ 17.357,30
V	4	€ 27.486,14
Totale generale	13	€ 37.232,54

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

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

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

5. Sviluppo futuri

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

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

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

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

Analisi SWOT del soggetto trasformato

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

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

Fattori positivi interni	Fattori negativi interni
<ul style="list-style-type: none"> • La conformazione societaria rappresenta il principale punto di forza, garantendo un rapporto privilegiato e stabile con gli enti pubblici soci tramite affidamenti diretti. Questo assicura continuità operativa e una base di ricavi certa derivante dai Contratti di Servizio. • La società eredita l'esperienza ultra-trentennale del "Consorzio Vicenza è", detenendo un consolidato know-how nella gestione dei servizi di accoglienza (IAT), nella promozione della destinazione e nelle relazioni con la filiera turistica. • Si caratterizza come punto di riferimento operativo dell'OGD Terre Vicentine e questo le conferisce il ruolo di punto di riferimento istituzionale per tutti gli operatori del settore facilitando il coordinamento delle strategie di sviluppo turistico. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obbligo di operare secondo procedure di diritto pubblico può comportare una minore flessibilità e rapidità decisionale rispetto a competitor puramente privati, specialmente nella risposta a nuove opportunità di mercato. • L'equilibrio economico-finanziario è strettamente dipendente dalla volontà e dalla capacità di spesa degli enti soci. Una contrazione dei budget pubblici potrebbe impattare direttamente sulla sostenibilità dei servizi. • Nonostante il ruolo di coordinamento, la società opera su un'offerta (in particolare il sito UNESCO) che si presenta ancora frammentata e non pienamente integrata come prodotto turistico unitario, limitandone la fruibilità e la valorizzazione commerciale.
Fattori positivi esterni	Fattori negativi esterni
<ul style="list-style-type: none"> • La qualifica di organismo di diritto pubblico facilita l'accesso a bandi e contributi regionali, nazionali ed europei, in particolare quelli destinati alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), che possono finanziare progetti di sviluppo e promozione. • Le tendenze di mercato favoriscono destinazioni come Vicenza, che 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamenti negli orientamenti politici degli enti soci potrebbero tradursi in una revisione delle strategie turistiche e, di conseguenza, degli affidamenti alla società, generando incertezza operativa. • La concorrenza da parte di altre città d'arte del Veneto e del Nord Italia, spesso dotate di maggiori

<p>offrono un turismo di qualità, culturale e meno massificato. Vi è l'opportunità di posizionarsi come meta di riferimento per questo segmento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo sviluppo di una piattaforma digitale integrata per la promozione e la prenotazione dei servizi (inclusi i siti UNESCO) rappresenta un'opportunità strategica per superare la frammentazione dell'offerta, migliorare l'esperienza del visitatore e raccogliere dati strategici. • La possibilità di estendere la gestione degli IAT ad altri comuni della provincia permette di consolidare il ruolo di HUB di destinazione, creando un sistema di accoglienza coordinato e aumentando la massa critica dell'offerta turistica. 	<p>risorse per la promozione, rappresenta una minaccia costante che richiede un continuo sforzo di differenziazione e posizionamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una congiuntura economica negativa, l'inflazione o l'aumento dei costi energetici possono sia ridurre la capacità di spesa dei turisti sia aumentare i costi operativi della società, mettendo sotto pressione l'equilibrio di bilancio. • Modifiche alla normativa in materia di società a partecipazione pubblica o di affidamenti <i>in-house</i> potrebbero introdurre nuovi vincoli o requisiti, impattando sul modello organizzativo e operativo della società.
--	--

Impostazione di prezzo

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

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

Valorizzazione turistica del sito UNESCO

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

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

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

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

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

6. Analisi economico finanziaria

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

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

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

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

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

7. Conto economico e stato patrimoniale previsionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Breve analisi di sensibilità

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

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

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

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

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

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

operativi; verificare puntualmente la compatibilità dell'aumento dei costi per la gestione della biglietteria richiede una verifica della compatibilità con la crescita dei ricavi previsti. Devono essere verificate nel dettaglio le attività svolte in relazione alla mutata compagine consortile che ha visto l'uscita dei soci privati, questo anche per la necessità di garantire la conformità con disposizioni normative in materia di aiuti di stato impliciti e il rispetto dei principi generali dell'azione amministrativa, specie l'imparzialità, nelle relazioni economiche attive con i privati, in particolare gli ex soci. Si raccomanda perciò che tali attività siano compatibili con il modello operativo della società consortile in house e, in caso contrario, di adottare opportune misure correttive. Infine, è da sottolineare che l'esiguità strutturale dei margini operativi previsti nei prossimi esercizi, per quanto mitigata dalla relativa solidità patrimoniale del consorzio, rende necessaria un'attività costante di monitoraggio dell'andamento economico-finanziario.

Conclusioni

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

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

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

delle risorse economiche.

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

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

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

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

gestione più efficace e integrata delle risorse pubbliche.



Firmato digitalmente da:

FRIGO GIACOMO

Firmato il 20/10/2025 16:16

Seriale Certificato: 4008174955701469196

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

Namirial CA Firma Qualificata

Firmato digitalmente da:

BRAZZOLI AMOS

Firmato il 20/10/2025 16:08

Seriale Certificato: 3954815

Valido dal 24/10/2024 al

24/10/2027

InfoCamera Qualified Electronic

Signature CA



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

Vicenza Turismo e Cultura Società Consortile a Responsabilità Limitata

STATUTO

Sommario

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