

DISTRETTO TURISTICO INTEGRATO DELL'AREA TERNANA

Società Consortile pA

1° ATTO COSTITUTIVO

Dichiarazione preliminare di intenti

Le motivazioni politico-strategiche, che stanno alla base della costituzione e del funzionamento del Consorzio, dovrebbero far parte integrante degli atti formali del Consorzio: potrebbero perciò trovare collocazione in una dichiarazione preliminare di intenti allegata all'atto costitutivo e sottoscritta dai soci¹. Sarà opportuno che in tale preliminare siano chiariti in modo inequivocabile sia la mission che gli obiettivi specifici del Consorzio, in modo da fissarne i caratteri innovativi ed imprenditoriali, emersi dal workshop del 29 gennaio u. s.

In particolare andrebbero richiamati:

- l'obiettivo primario di favorire e sostenere sinergie all'interno del Consorzio e tra i soci ed altri soggetti, sia interni che esterni al ternano, al fine di realizzare uno sviluppo integrato del turismo, congeniale con le caratteristiche qualificanti del territorio;
- l'esigenza di alimentare e mantenere, nello spirito e nelle modalità pratiche, la partecipazione attiva dei soci e la collaborazione stretta tra i soci e tra questi ed altri soggetti coinvolti: e, più in generale, di assicurare una attenzione continua all'evolversi delle istanze, dei vincoli e delle opportunità emergenti, "bottom up", sia dai soci stessi che dallo scenario turistico del ternano;
- il carattere di apertura ad ogni contributo imprenditoriale, anche esterno al territorio, riconosciuto come congruente con le finalità del Consorzio;
- l'esigenza di un partenariato forte pubblico/privato, che garantisca il perseguimento degli obiettivi; in questa ottica si dovrebbe collocare una funzione di monitoraggio, con finalità di tutela e garanzia verso il territorio dei risultati gestionali e strategici di interesse pubblico, anche sotto la veste di "bilancio sociale";
- l'impegno costante verso una forte vocazione imprenditoriale, espresso sia nella continua tensione innovativa, sia attraverso una rigorosa gestione economica delle risorse ed un controllo sistematico del quadro costi/benefici.

Dal preambolo dovrebbe emergere l'intenzione esplicita di promuovere e sostenere un soggetto imprenditoriale "forte" per il ruolo affidato, e "credibile" per la qualità e i servizi offerti, capace di aggregare una pluralità di soggetti pubblici e privati, valorizzandone le potenzialità e le iniziative.

¹ Cfr. in proposito la nota presentata dal dr. Franchini alla riunione del giorno 9 giugno u.s. presso la CCIAA di Terni.

Infine, nello spirito del programma comunitario Europa 2000, il Consorzio dovrebbe assumere un ruolo attivo nelle iniziative di sostegno della CE, che danno spazio a progetti integrati per lo sviluppo di territori ad economia diffusa, caratterizzati dalla presenza di città minori ad elevata potenzialità culturale e storico-artistica. Sarà pure da auspicare la partecipazione a piani di "cooperazione internazionale", nonché a piani transnazionali nell'ambito della Comunità europea.

L'area di azione della Società, pur avendo il baricentro di interessi nella Provinciale Terni, non corrisponde a confini amministrativi rigidi formalmente precostituiti, ma è aperta a confini "naturali" dinamici, che rendono congruente e funzionale il concetto di Distretto turistico integrato.

Andrebbe comunque sottolineato un forte orientamento al cliente, che è il vero destinatario finale dell'attività del Distretto, nel suo insieme e nell'attività dei singoli componenti.

2° LO STATUTO

Alcune indicazioni orientative²

TITOLO I

Contiene la dichiarazione di costituzione, il nominativo, l'ubicazione e l'area di azione, i riferimenti di legge, la durata, ecc.

Dovrebbe emergere il carattere di struttura consortile di secondo livello della Società.

TITOLO II - OGGETTO SOCIALE

La Società consortile non ha scopi di lucro.

La Società ha per oggetto:

1. La promozione, la programmazione, la progettazione e l'avviamento di attività dei soci e di altri soggetti idonei aderenti, aventi lo scopo di:
 - a. realizzare integrazione e sinergie nell'ambito del distretto turistico;
 - b. ideare forme innovative di attività turistica, specie se di carattere integrato, congeniali con le caratteristiche dell'area ternana;
 - c. realizzare sinergie tra attività propriamente turistiche ed altre attività complementari come cultura, ambiente, sport, artigianato, agroalimentare ecc., che concorrono alla qualificazione globale del territorio.
2. La promozione ed il sostegno di attività di marketing, di immagine e di

² Nella stesura di queste indicazioni si è tenuto presente come traccia lo Statuto di una società consortile artigiana, costituita nel 1989², che ha come mission la realizzazione di sinergie tra i soci, e presenta particolare interesse per alcune affinità con il nostro caso, oltre che per la snellezza del testo, che è stato distribuito nel corso della riunione del 9 giugno u. s.

commercializzazione dell'offerta turistica del territorio ternano, sia a livello di prodotto globale integrato, sia a livello delle varie specializzazioni esistenti.

3. La promozione, la progettazione, l'affidamento e la supervisione delle attività formative, che comprendono:
 - a. la formazione professionale degli operatori specializzati;
 - b. la formazione e l'aggiornamento del personale direttivo;
 - c. la formazione imprenditoriale, con particolare riguardo alle azioni di formazione-intervento ed "autodiagnosi", rivolte ad imprenditori, di volta in volta raggruppati in vista di ottimizzazioni gestionali e di sinergie su base settoriale, di filiera, di offerta di prodotti-sistema, ecc.
 - d. la formazione per la job creation orientata alla costituzione ed avviamento di nuove imprese, rese necessarie dagli sviluppi quantitativi e qualitativi della domanda/offerta.
4. L'individuazione ed il soddisfacimento delle esigenze di servizi per le imprese del distretto turistico, tramite affidamento ad soggetti qualificati e selezionati.
5. La promozione ed il sostegno di attività di ricerca e sviluppo, inerenti le finalità del Distretto Turistico Integrato.
6. La costituzione di banche dati specifiche e l'accesso a reti informative specializzate, per l'aggiornamento informativo dei soci; la attivazione di reti telematiche per la gestione della domanda e dell'offerta turistica del distretto.
7. Le azioni sistematiche e straordinarie per il reperimento delle risorse finanziarie, sia a livello consortile, sia a livello delle imprese socie, relativamente a progetti coerenti con le finalità di sinergia e di sviluppo del consorzio, attivando anche rapporti specifici con gli Istituti di Credito e con le Istituzioni comunitarie europee.

TITOLO III - SOCI

Requisiti, obblighi, ammissione e recesso

Possono essere soci:

- gli operatori privati di ogni dimensione, sia direttamente sia indirettamente interessati allo sviluppo turistico del territorio ternano, con sede sociale sia all'interno che all'esterno del territorio, partecipanti sia direttamente in prima persona, sia attraverso organismi societari o consortili in cui sono associati;
- la Provincia e la Camera di Commercio di Terni, in quanto promotori e sostenitori del processo di sviluppo turistico ed economico-occupazionale del territorio ternano;
- singoli Comuni e Comunità montane rappresentanti di raggruppamenti di Comuni dell'area ternana, in quanto interessati allo sviluppo integrato dei territori di loro competenza;
- altri enti e organismi associativi interessati allo sviluppo turistico;
- rappresentanze di Istituti finanziari, interessati al sostegno delle iniziative del Distretto turistico integrato.

La partecipazione di soggetti non soci alle attività promosse dal Consorzio dovrà essere esplicitamente prevista dallo Statuto, al fine di permettere la massima partecipazione di risorse qualificate, sia del territorio che esterne ad esso, per realizzare i fini del Distretto turistico: andranno però fissate le modalità di partecipazione, oltre agli eventuali diritti esclusivi dei soci.

Titolo IV - PATRIMONIO SOCIALE

Il Patrimonio sociale è costituito da capitale sociale, dalla riserva legale e dal fondo consortile.

Il capitale sociale è previsto in £ 500 milioni, incrementabile a £ 1.000 milioni.

Le quote di sottoscrizione potranno essere comprese tra £ 1.000.000 e £ 10.000.000.

Comunque le quote di sottoscrizione dovranno essere ripartite in modo che la partecipazione di soci "pubblici" non superi il 45% del totale; il rimanente 60% sarà sottoscritto da soci "privati.

Orientativamente si può indicare la seguente ipotesi di ripartizione dell'ammontare della partecipazione pubblica:

Provincia di Terni:	10%
Camera di Commercio	5%
Comuni e Comunità montane	21% (sette soggetti con 3% ciascuno)
Partecipazione soggetti finanziari	5%

Titoli V, VI, VII - ORGANI SOCIETARI

Sono: Assemblea, Comitato Tecnico-Promotore di Distretto, Presidente, Amministratore delegato, Consiglio di Amministrazione, Gruppi di Progetto, Collegio sindacale.

In sintesi:

- l'Assemblea esercita il potere normativo, di definizione delle linee strategiche e di affidamento di deleghe;
- il Comitato tecnico-promotore esercita una funzione consultiva e di orientamento strategico;
- il Presidente esercita il potere di rappresentanza;
- il Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore delegato esercitano il potere di attuazione delle linee strategiche, per il raggiungimento delle finalità operative e gestionali della società; oltre al potere di affidamento di incarichi attuativi o di controllo;
- i Gruppi di Progetto esercitano la funzione esecutiva dell'attuazione dei singoli progetti, e rispondono dei risultati, sia operativi che gestionali.

Più in dettaglio:

1.ASSEMBLEA

L'Assemblea, tra l'altro, dovrà costituire il luogo in cui si manterrà vivo il rapporto di partecipazione attiva degli operatori, auspicato ed iniziato con il

workshop di gennaio 1999, da cui il Consorzio ha preso le mosse.

Orientativamente, i compiti della Assemblea ordinaria potrebbero comprendere:

- approvare il bilancio preventivo e quello consuntivo;
- nominare il Presidente e gli altri amministratori della Società, stabilendone le deleghe e determinandone gli eventuali compensi annui;
- nominare i membri del Comitato tecnico-promotore
- deliberare la costituzione del Collegio Sindacale, nominandone i membri ordinari ed il Presidente e fissandone i compensi annui; esprimere il gradimento degli eventuali sindaci-garanti indicati dai soci pubblici per la funzione di garanzia e di monitoraggio della gestione degli interessi pubblici da parte del Consorzio, e del relativo "bilancio sociale".
- adottare il regolamento per i contributi al fondo consortile;
- approvare eventuali regolamenti e patti parasociali, relativi al funzionamento della società, studiati dal Comitato Promotore di Distretto e formulati dal Consiglio di Amministrazione;
- discutere ed approvare gli indirizzi strategici annuali, anche sulla base di studi ed orientamenti espressi dal Comitato promotore, ed approvare i conseguenti piani esecutivi formulati dal Consiglio di Amministrazione;
- ecc. omissis.

Occorrerà fissare criteri di maggioranza per le delibere assembleari ordinarie e straordinarie, tali da assicurare un largo e stabile sostegno alle conseguenti azioni degli organi amministrativi.

2.COMITATO TECNICO PROMOTORE DI DISTRETTO

Il Comitato di Distretto, composto da rappresentanze dei soci, da soggetti autorevoli interessati allo sviluppo turistico del ternano e da professionisti di elevato livello di competenza, è un organo consultivo e di orientamento strategico, nominato dall'Assemblea e presieduto dall'Amministratore delegato.

Il Comitato è il garante professionale e metodologico della strategia e della operatività del consorzio, nel rispetto della sua finalità globale, con particolare riguardo al collegamento ed alla integrazione tra l'efficienza aziendale, "top down", e l'efficacia dei processi virtuosi di crescita dal basso, "bottom up".

Il suo compito centrale consiste nell'esaminare ed arricchire il programma operativo di distretto, contenente:

- la attività operative
- gli itinerari strategici ed i punti di interesse prioritario
- il funzionamento globale della rete
- la certificazione di qualità
- la promozione / marketing
- i servizi offerti alle imprese
- le regole di funzionamento del distretto
- il quadro complessivo della gestione economico-finanziaria

A tali fini predispone proposte strategiche, sulla base degli indirizzi della Assemblea, e, una volta approvate, ne individua la traduzione in linee

progettuali da sottoporre per l'attuazione al Consiglio di Amministrazione

3.PRESIDENTE ED AMMINISTRATORE DELEGATO

Occorrerà definire con precisione deleghe e responsabilità del Presidente e dell'Amministratore delegato:

- del Presidente, come figura rappresentativa e di prestigio, garante all'interno ed all'estero dell'immagine e delle finalità della Società, promoter dell'attività sociale ed animatore delle relazioni pubbliche;
- dell'Amministratore delegato come vertice responsabile della funzione operativa, della attuazione delle linee strategiche approvate dall'Assemblea, e della gestione del Distretto, nel quadro dell'oggetto della attività societaria.

4.AMMINISTRAZIONE

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione di 5-7 componenti, che nomina tra i suoi membri l'Amministratore delegato, fissandone i poteri.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile della funzione attuativa delle strategie societarie, sia a livello tecnico-operativo, che a livello economico gestionale e di utilizzo delle risorse.

5.GRUPPI DI PROGETTO

I gruppi di progetto, su delega e per conto del Consiglio di Amministrazione, assicurano la concretizzazione della funzione progettuale ed attuativa del Consorzio; essi lavoreranno con i criteri di "commessa", tipici del "project management", e con rigore gestionale, sia nell'uso delle risorse progettuali, sia nella formulazione ed attuazione dei piani di fattibilità. Saranno costituiti da specialisti "a termine" e da risorse e competenze fornite da soci di volta in volta interessati.

Per ogni progetto sarà predisposto un budget, contenente l'indicazione del quadro costi/benefici, la previsione di impiego di risorse e la copertura dei relativi costi.

3° PROCEDURE E CRITERI DI FUNZIONAMENTO

Regolamento, patti parasociali ecc.

Alcune materie dovranno essere oggetto di accordi e di normative specifiche, destinate ad assicurare la funzionalità della rete distrettuale:

A titolo di esempio:

a)STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Potranno essere fissate in appositi protocolli le principali procedure organizzative e gestionali, individuandone le risorse necessarie, le previsioni di

costo e la relativa copertura.

La struttura organizzativa fissa dovrà essere fin dall'inizio più leggera possibile, utilizzando competenze e risorse umane presenti nelle strutture dei soci, o, comunque, rapporti di consulenza e a termine.

b) FUNZIONE AMMINISTRATIVA E CONTROLLO GESTIONALE

La conduzione amministrativa e gestionale del Consorzio si dovrà attenere a criteri di rigorosa economicità e di controllo del quadro costi/benefici: a tale scopo occorrerà individuare le forme di affidamento di tale funzione, confortata da sistemi di controllo di gestione avanzati.

Dovranno essere previste precise procedure di controllo delle "commesse" relative alle attività operative,

Si dovrà costruire un quadro dei conti e dei costi/benefici, che preveda annualmente in modo esplicito oltre agli importi:

- delle varie voci di costo, e delle corrispettive fonti di copertura (per esempio: contributi capitalizzati dei soci istituzionali per la progettazione, ricorso a finanziamenti esterni o da parte dei soci, contributi pubblici, nazionali o comunitari, ecc.);
- dei ricavi previsti (per esempio: derivati dalla vendita di servizi alle imprese; ovvero da una eventuale "tassa di distretto" da richiedere ai fruitori dei benefici offerti dalla struttura consortile, ecc.).

Sarà opportuno, all'atto della costituzione, disporre di un piano economico-finanziario almeno triennale, articolato come sopra indicato.

c) REPERIMENTO RISORSE FINANZIARIE

Sarà una delle funzioni cardine del Consorzio: all'uopo occorrerà prevedere forme permanenti di associazione ad organismi della Società da parte di rappresentanze degli Istituti di credito interessati. .

d) PATTI PARASOCIALI

L'eventuale ripartizione dei contributi societari ed operativi dei soci secondo criteri specialistici di diversificazione funzionale, qualora ritenuta consigliabile, dovrà essere oggetto di appositi patti parasociali.

e) MONITORAGGIO

Tale funzione primaria di garanzia dia fedeltà del Consorzio agli obiettivi pubblici del progetto di Distretto Turistico Integrato, dovrebbe trovare una precisa definizione in una apposito atto formale.

Come si è già detto, l'azionariato pubblico dovrebbe esprimere una funzione di sindacato sull'operato della Società, all'interno del Collegio sindacale, per quanto concerne gli interessi pubblici coinvolti, sia dall'attività operativa che dalla gestione economica: si potrebbe delineare una funzione analoga a quella prevista dall'istituto dei Contratti di Servizio, per le attività di pubblico

servizio; ovvero simile a quella esercitata dai sindaci di nomina ministeriale all'interno del Collegio sindacale di società private, che gestiscono fondi pubblici.

Nel caso specifico si potrebbe pensare di adottare uno strumento di verifica del tipo "bilancio sociale".