



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

**Allegato alla Delib.G.R. n. 61/53 del 18.12.2018**

## **SARDEGNA DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION**

*Società consortile a responsabilità limitata*

### **DESTINAZIONE SARDEGNA**

### **RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO**

#### **BUSINESS PLAN**

*Budget 2018 - 2020*



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## ***Indice***

1. Visione strategia
2. Analisi di contesto Pag. 1
3. Le funzioni, i compiti generali e operativi della DMO Pag. 3
4. Gli strumenti strategici e operativi della DMO Pag.7
5. Il quadro normativo Pag.10
6. L'assetto societario Pag.14
7. L'organizzazione Pag.17
8. Le attività Pag.24
9. I risultati emersi Pag.37
10. Oneri di motivazione analitica Pag.40

### Allegato: Budget aziendale triennale

- *budget economico*
- *budget fonti e impieghi*
- *budget monetario*
- *budget patrimoniale*



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

*Regione Autonoma della Sardegna*  
*Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio*



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 1. Visione strategica

Il grande patrimonio paesaggistico-culturale della Regione Sardegna costituisce una preziosa risorsa per lo sviluppo sostenibile ed economico dell'isola.

La crescita sostenibile del turismo integrato in Sardegna trae la sua forza nella tutela e valorizzazione delle proprie risorse paesaggistiche, ambientali, storiche e culturali, e costituisce oggi uno dei obiettivi principali delle politiche regionali.

Il turismo in Sardegna deve crescere, migliorare i propri standard di qualità e rispondere ai nuovi trend di domanda sempre più esigente in un mercato sempre più competitivo. La Regione Sardegna intende quindi definire strategie e attuare azioni che perseguano quali principali obiettivi:

- elevare lo standard di qualità dell'offerta
- diversificare l'offerta
- far crescere il numero di presenze durante l'arco dell'anno
- aumentare la redditività delle vendite

Oggi infatti il segmento trainante del turismo in Sardegna è il balneare, ma la forte stagionalità limita la possibilità di attivare efficaci politiche integrate che coinvolgono i territori, costieri e dell'interno, che possono contribuire a sviluppare nuove offerte strutturate, incentrate ad esempio sul turismo attivo e enogastronomico, su quello culturale, sui cammini, sui borghi e quindi attrarre domanda di turismo su diversi mesi dell'anno. A questo si aggiunge la necessità di integrare le filiere dell'agroalimentare e dell'artigianato, insieme alla valorizzazione delle nostre comunità locali, con il loro immenso patrimonio culturale materiale e immateriale.

La Sardegna deve essere multidestinazione e multiprodotto, mantenendo e trasmettendo la sua personalità autentica e identitaria: questa è la prospettiva, per l'immediato futuro, che si vuole perseguire con la valorizzazione dei progetti nati sul territorio e la fattiva collaborazione con tutti gli attori del sistema turistico della Sardegna.

Il turismo è un settore trasversale che abbraccia una grande molteplicità di ambiti e ha bisogno di una pianificazione collettiva, di una visione condivisa e di obiettivi come destinazione che consentano alle amministrazioni e alle imprese di programmare il proprio futuro. Per questo, la strategia regionale è partita dalla creazione di un nuovo modello di governance del sistema, disegnato dalla nuova legge settoriale, la L.r.16 del 26 luglio 2017.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Questa prevede che la Regione si doti di un Piano strategico di sviluppo e marketing (Art. 5 l.r. 16/2017), in cui confluiscono i contributi e le proposte di operatori, istituzioni, associazioni, enti locali, i GAL, opinion leader del territorio, detentori di conoscenze fondamentali per effettuare le scelte più funzionali al miglioramento della competitività e attrattività della Sardegna, secondo un modello bottom-up. Nel documento trovano spazio le proposte della Conferenza Permanente del Turismo, organo collegiale, istituito ai sensi dell'Art. 4, di cui fanno parte gli assessorati regionali interessati, l'Anci, una rappresentanza degli enti locali nominata dal Consiglio delle autonomie locali, le camere di commercio, l'unione delle proloco, le associazioni di categoria interessate, i consorzi turistici, le associazioni di promozione sociale, i sindacati, le associazioni delle persone con disabilità, le università e eventuali altri soggetti portatori di interessi coinvolti.

Nell'ambito delle politiche di riorganizzazione e valorizzazione del sistema turistico della Sardegna, l'istituzione della Destination Management Organization, rappresenta *l'azione di sistema* principale promossa dall'Assessorato del turismo, artigianato e commercio della Regione, al fine di creare le **pre-condizioni per un uso efficiente delle risorse e per il raggiungimento di una reale efficacia e sostenibilità delle strategie di sviluppo territoriale.**

La sua costituzione è fondamentale per l'attuazione della nuova visione strategica dello sviluppo del sistema turistico della Sardegna imperniata su partecipazione e corresponsabilità, comunità, sostenibilità, ambiente e paesaggio, qualità della vita. Dovrà infatti creare le giuste sinergie tra la Regione, le Camere di Commercio e soggetti privati capaci di abbattere le barriere infrastrutturali derivanti dall'insularità e incrementare il flusso di turisti con l'obiettivo di far diventare la Sardegna una destinazione turistica competitiva e attrattiva, attraverso l'ideazione di prodotti e la produzione di servizi e informazioni di qualità.

Il nuovo soggetto, avrà tra i suoi compiti principali quello di attuare la parte che gli compete del Piano strategico regionale del turismo, il documento "maestro" che guiderà lo sviluppo della Destinazione Sardegna

Il quadro di sintesi esposto in questo documento ha l'obiettivo di illustrare gli elementi sostanziali e di equilibrio economico finanziario dell'iniziativa che conduce alla costituzione di una società in house, controllata dalla Regione Autonoma della Sardegna, entità attraverso la quale sarà possibile attuare le politiche di marketing, comunicazione, promozione e promocommercializzazione della destinazione Sardegna, secondo schemi moderni e nuove metodologie, mirate all'incremento sostenibile dei flussi turistici e dunque orientate ad incidere sulla crescita e sullo sviluppo economico e sociale della isola.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 2. Analisi di contesto

Il 25° rapporto sull'economia della Sardegna elaborato dal **Centro di Ricerche Economiche Nord-Sud** (Crenos)<sup>1</sup>, riporta che la situazione macroeconomica regionale è caratterizzata da forti elementi di debolezza strutturale. Nel 2017, infatti, l'isola rientra tra le 65 regioni più povere dell'Unione Europea (212esima su 276 regioni), con un PIL, nel 2016, in calo, che è passato dal 76 al 71% della media europea, riconducendo di fatto la Sardegna nel gruppo delle regioni meno sviluppate a livello europeo ed evidenziando l'incapacità di creare valore aggiunto e di accumulare capitale sul territorio.

In questo quadro, il **turismo è certamente un settore trainante**, che, tuttavia, non riesce a diventare fattore strutturale per l'economia e la fase di crescita non si può definire netta e decisa.

Osservando la crescita, tra il 2015 e il 2016, si può infatti rilevare un incremento degli arrivi del 10,4% , con particolare riferimento agli italiani - aumentati dell'11% contro il 9,75% degli stranieri, livello che nell'ultimo anno non è stato confermato: nel 2017 gli arrivi sono aumentati dell'8%, con un assestamento dei turisti italiani, cresciuti solo del 4%<sup>2</sup>.

Vista questa contrazione e considerata la forte dipendenza che il turismo dell'Isola ha nei confronti del mercato italiano, per garantire una crescita del settore si rende necessario **puntare sui mercati stranieri e aprirsi a nuovi mercati internazionali**. Questo deve farsi attraverso strategie, azioni e metodi di marketing differenti da quelle utilizzate fino ad oggi, in considerazione dell'elevato livello di concorrenza fra le destinazioni mediterranee, ma soprattutto, della entrata nel sistema di nuovi competitor, che mirano a conquistare le quote di mercato e i turisti che oggi sono della Sardegna.

Anche le strutture alberghiere sul territorio sardo non sono aumentate in modo evidente, restando pressoché stabili negli ultimi anni (+3%) e non facendo registrare crescita rilevanti per quanto riguarda la disponibilità dei posti letto (1%). Risulta critico il tasso di occupazione annuale delle strutture, fermo intorno al 40% e che vede il picco massimo nel mese di agosto con una percentuale del 56%. La Sardegna è la seconda regione italiana, dopo la Calabria, con il maggior tasso di concentrazione stagionale delle presenze turistiche (oltre 3 MLN di presenze nella stagione estiva).

---

<sup>1</sup> Il Rapporto annuale del Centro di Ricerche Economiche Nord-Sud delle Università di Cagliari e Sassari, presenta un'analisi strutturale del sistema economico isolano basandosi sul confronto con le altre regioni italiane ed europee e sul monitoraggio degli obiettivi della Strategia Europa 2020.

<sup>2</sup> Anche la permanenza media dei turisti è diminuita, passando da 4,68 giorni a 4,4.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Passando infine ad **analizzare l'attrattività** e a considerare il “valore dei flussi turistici”, ovvero il valore aggiunto creato, sia in termini economici sia in termini di “**reputazione**”, “**riconoscibilità**” e **notorietà** che questi generano, l'Isola si conferma poco adeguata ai nuovi trend della domanda<sup>3</sup>. Risulta prioritario attivare azioni tali per cui il mercato percepisca e riconosca la destinazione Sardegna come rispondente ai desideri e bisogni del viaggiatore contemporaneo.

**È quindi evidente come il settore turistico sardo abbia bisogno di una spinta maggiore, per tornare a crescere in modo deciso e per competere con le destinazioni simili, sia a livello nazionale che internazionale, incrementando la redditività del sistema in maniera sostenibile.** Considerato lo scenario attuale, la Sardegna deve dotarsi di una **governance operativa**, che metta insieme pubblico e privato, in una logica di partnership, finalizzata a ri-strutturare il sistema turistico e ad incrementare l'attrattività e la competitività della Sardegna nel mercato nazionale ed internazionale. Questo significa **implementare politiche che garantiscano una adeguata pianificazione strategica, lo sviluppo del prodotto-destinazione (attuale e potenziale), oltre a un marketing e a una promozione in grado di attirare i turisti più “convenienti” per l'ecosistema locale.**

DMO non significa infatti “solo marketing”, piuttosto, “gestione integrata” della Destinazione, dei suoi *stakeholder* e di tutti gli elementi che ne fanno parte, per assicurare crescita, redditività e sostenibilità.

---

<sup>3</sup> Il concetto di ‘destination reputation’ si riferisce alla somma delle idee, impressioni, commenti, opinioni e raccomandazioni che circolano in rete in merito ad una certa destinazione. Rappresenta quello che il mercato dice e pensa di una destinazione e va ad incidere inevitabilmente sulla visibilità di un territorio, aumentandola o riducendola. Si può senz'altro affermare che nel mercato attuale la reputazione influenza in modo massiccio il posizionamento, l'immagine, la visibilità e la notorietà di una destinazione. Proprio in virtù di questo assume un valore economico rilevante che la rende strategica tra le azioni di management e marketing di una destinazione.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

### **3. Le funzioni, i compiti generali e operativi della DMO**

#### **3.1 Le Funzioni: creare, gestire ed innovare le esperienze turistiche della propria destinazione**

Partendo dalla consapevolezza che il turismo è un'attività economica e costituisce un valore aggiunto della economia locale e nazionale, la L.R. n.16/2017 ha previsto che il nuovo modello di governance del sistema turistico locale debba essere strutturato come un sistema complesso in cui gli attrattori, i servizi, gli operatori, le amministrazioni e le comunità lavorino insieme per rendere la destinazione attrattiva in maniera sostenibile. Il fine pubblico sotteso è, più in generale, quello di migliorare la redditività complessiva della destinazione Sardegna.

Per rispondere alle sfide che il nuovo trend turistico impone al mercato globale e ai nuovi processi di scelta delle destinazioni da parte dei turisti, che prediligono la personalizzazione, cioè il viaggio e "su misura" e rispondere a richieste sempre più specifiche e originali, che talvolta assumono tratti di unicità, la legge regionale ha attivato un percorso virtuoso in cui la costruzione e la gestione integrata, sorretta da una forte strategia politica, diventa l'elemento caratterizzante e vincente della Destinazione Sardegna.

L'art. 7 della stessa prevede quindi che le politiche di promozione e commercializzazione siano attuate attraverso la costituzione di una "Sardegna destination management organization", in forma di società, a cui partecipano sinergicamente soggetti pubblici e privati, rispetto della normativa statale e regionale vigente in materia.

Premesso questo disegno istituzionale, la DMO della regione Sardegna avrà conseguentemente alcune funzioni principali riconducibili ad attività di carattere strategico, organizzativo ed operativo, finalizzate alla gestione e allo sviluppo della destinazione, dunque mirate a:

1. generare nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale turistica di successo, agendo come driver economico;
2. operare come "promo-commerciale del territorio", comunicando un'immagine unitaria e le attrazioni più significative verso mercati selezionati e tramite la creazione e assemblaggio di prodotti turistici;
3. operare come "coordinatore" indirizzando lo sviluppo economico turistico locale del sistema territoriale, focalizzando le strategie e incoraggiando le interazioni sistemiche;





REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

4. incoraggiare e coinvolgere tutto il territorio per far sì che quest'ultimo condivida la visione e si riconosca nell'operato della DMO e ne possa beneficiare;
5. gestire e coordinare l'accoglienza turistica e l'informazione in ottica 2.0;
6. organizzare e gestire attrattive e risorse turistiche;
7. organizzare e gestire eventi;
8. realizzare tutte le azioni di marketing on line e offline oltre al Reputation marketing.

### **3.2 I compiti generali**

Le principali attività che la DMO intende realizzare possono essere raggruppate in due grandi ambiti strettamente connessi e interdipendenti:

- la gestione della destinazione (Destinationmanagement)-supportandogli stakeholder e le amministrazioni locali
- il marketing della destinazione (DestinationMarketing)-nei mercati nazionali ed internazionali

#### **Destination management**

Il termine destination management indica l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici incoming equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti.

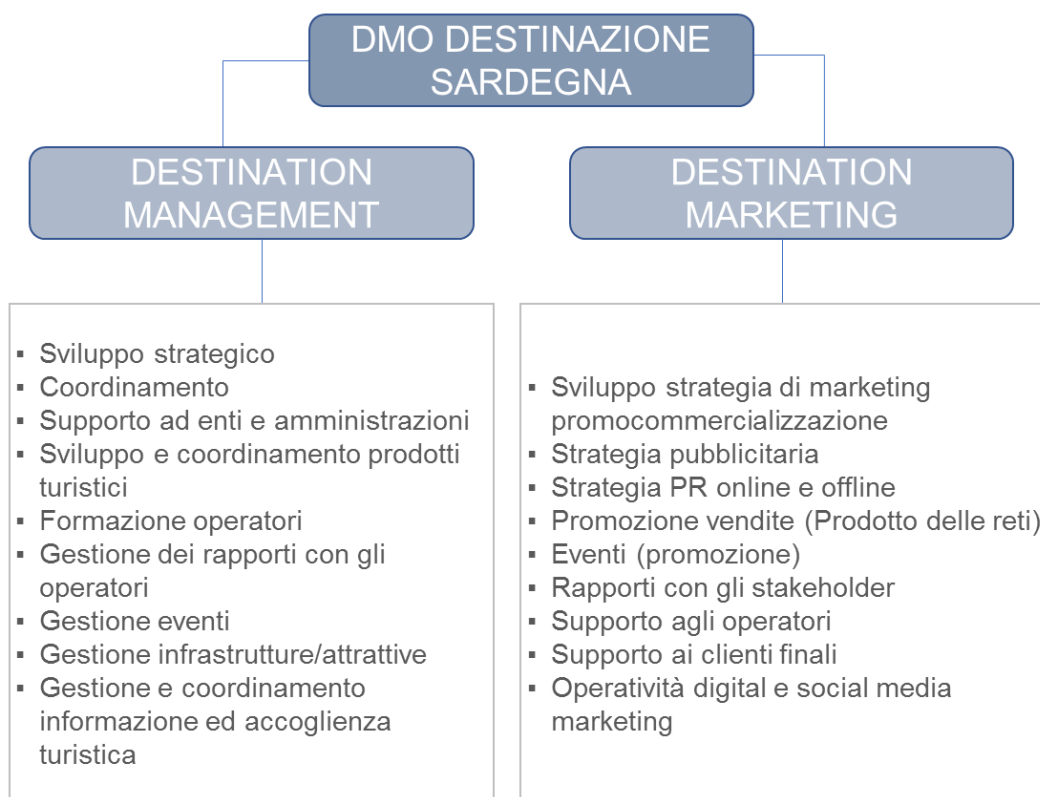
#### **Destination marketing**

La DMO deve mettere in contatto la domanda con l'offerta, capire le esigenze del visitatore e trovare per queste una risposta semplice e immediata, saper coordinare in modo continuato l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati e coordinare le decisioni strategiche in relazione alle leve del marketing, mirando a competitività e attrattività.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO



### 3.3 I compiti operativi

La Sardegna deve **attualizzare la propria proposta** turistica, che oggi è ancora improntata sul modello del turismo di massa, per passare al **turismo di prodotto ed esperienziale e far evolvere la propria offerta, passando dall'essere una destinazione monoprodotto ad essere una destinazione poliprodotto**.

Le attività primarie coinvolgono direttamente il visitatore nella **promozione e costruzione** dell'esperienza turistica e si possono sintetizzare di seguito:

- **Sviluppo di nuovi prodotti** (in collaborazione con gli operatori): è un fattore chiave per assicurare un costante aggiornamento dell'offerta della destinazione. È in ogni caso di primaria importanza l'innovazione dell'offerta in accordo con i nuovi trend e lo sviluppo dei mercati di riferimento;
- **Tangibilizzazione della destinazione** (per aumentare convenienza, attrattività e accessibilità): la "tangibilizzazione" è l'insieme di attrattive, esperienze, prodotti e servizi che possono essere offerti in relazione a un determinato tema, a itinerari, a un evento ovvero essere unbox di esperienze;



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- **Promozione:** la destinazione necessita di promozione diretta sia al consumatore finale sia agli intermediari, tramite gli strumenti più adeguati e in maniera segmentata.
- **Distribuzione e vendite:** informazioni commerciali devono essere divulgate tramite i canali più consoni e possono includere il contatto diretto, social media, mailing, brochure, ecc. oltre alle attività di web marketing;
- **Servizi turistici:** la maggior parte dell'esperienza turistica avviene nella destinazione e questo ha un effetto determinante sulle esperienze e sul livello di soddisfazione del visitatore.
- **Informazione ed accoglienza turistica: attenzione al turista:** la customer care e le azioni di follow up sono essenziali per stabilire lealtà e attitudine positiva tra i clienti. Questi servizi includono lo stabilire, il gestire e il mantenere un database con informazioni sui clienti, tracciando le loro attitudini e i loro profili al fine di poter definire adeguati programmi di customer care.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

#### 4. Gli strumenti strategici e operativi della DMO

Il “destination management plan” è il principale strumento di governance della DMO.

Tale piano attuativo discende direttamente dal **Piano strategico triennale per lo sviluppo e la promozione turistica della Sardegna**, e deve essere redatto e proposto all'Assessore regionale del turismo, artigianato e commercio, dalla DMO entro il 30 aprile dell'anno antecedente a quello di riferimento.

Il Piano Strategico regionale, denominato “**Destinazione Sardegna 2018-2021**”, approvato con la Delibera della Giunta Regionale n. 60/18 del 11 dicembre 2018, si inserisce con coerenza nella cornice unitaria delineata dal PST 2017-2022, elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo - MiBAC<sup>4</sup>.

Partendo dalla Visione condivisa del futuro della destinazione, il Piano definisce una prospettiva di crescita dell'intero territorio e del settore, individuando nuove progettualità e stimoli in grado di garantire lo sviluppo ed il consolidamento della destinazione Sardegna e dei suoi operatori.

Gli obiettivi generali del Piano:

- accrescere la competitività del sistema turistico della Sardegna;
- incrementare l'attrattività dell'offerta turistica della Sardegna;
- innovare, specializzare, integrare e diversificare l'offerta;
- sviluppare un marketing efficace;
- costruire una governance efficiente per lo sviluppo complessivo del turismo in tutta la Sardegna.

Dagli obiettivi generali si declinano gli obiettivi specifici per ogni ambito tematico, con l'individuazione delle linee ed azioni d'intervento:

---

<sup>4</sup>Nel ridisegnare gli orientamenti in materia di economia del turismo a livello nazionale il PST 2017-2020 costituisce lo strumento per l'aggiornamento della politica turistica regionale e per l'esercizio delle funzioni di programmazione, di indirizzo e coordinamento. Il documento conferma il ruolo primario delle Regioni nelle scelte fondamentali e nell'implementazione delle azioni del Piano stesso.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- individuazione di una strategia di sviluppo turistico per la Sardegna (obiettivi, mission, vision e posizionamento strategico del territorio);
- l'individuazione del prodotto-destinazione e del portfolio prodotti (e di eventuali nuovi prodotti) e relativa gerarchizzazione;
- l'individuazione delle azioni promocommerciali da realizzare, dei mercati e delle strategie di reputation;
- la governance operativa, ossia il supporto al modello operativo di destinazione per la sua gestione, sviluppo e marketing turistico (obiettivi, partecipanti, attività, modalità di gestione e coordinamento).

#### 4.1 Il metodo

Il metodo scelto per la elaborazione di **Destinazione Sardegna 2018-2021** è da ricondursi a **canoni di efficacia efficienza ed economicità** in ogni ambito, coinvolgendo una pluralità di attori attraverso **modalità partecipative** diverse in modo da identificare compiti e responsabilità di ognuno.

Il processo di pianificazione infatti è stato concepito come uno spazio all'interno del quale, partendo dall'**analisi dell'attrattività, competitività e reputazione**, dal quale è nata una discussione e una riflessione costruttiva sul turismo e sulla situazione attuale, per arrivare a **identificare, comprendere definire le opportunità turistiche** per la Sardegna di domani.

La partecipazione al processo ha visto il coinvolgimento di tutti i soggetti che operano in maniera diretta e indiretta nel settore turistico, sia in ambito pubblico che privato, ed abbraccia tutti i territori della Sardegna, i quali sono stati invitati ad esporre idee, punti di vista, soluzioni, contribuendo alla costruzione del Piano Strategico del Turismo della Sardegna.

Nello specifico, gli incontri specialistici a beneficio della più ampia partecipazione dei soggetti interessati, a supporto del processo riguardano 8 aree tematiche e si articolano in 60 tavoli territoriali.

Le aree tematiche:

- Prodotto turistico
- Mercati ed internazionalizzazione
- Infrastrutture e mobilità turistica



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Formazione, qualità e professionalizzazione
- Innovazione turistica e nuove tecnologie
- Commercializzazione e marketing
- Paesaggio, risorse naturali e sostenibilità
- Redditività, nuove stagionalità e rinnovamento

Parallelamente al percorso partecipativo condotto attraverso la modalità dei “tavoli” e alla possibilità di inviare contributi e proposte attraverso la piattaforma regionale [www.sardegnapartecipa.it](http://www.sardegnapartecipa.it), il Comitato scientifico del Piano ha raccolto e analizzato dati e informazioni sui temi rilevanti e porta avanti interlocuzioni ristrette con soggetti privilegiati.

**Le linee strategiche individuate attraverso il processo descritto, potranno consentire agli operatori del territorio intervenuti e all'intero sistema turistico regionale, di impostare le proprie azioni nei rispettivi settori di competenza, adottando una prospettiva di medio-lungo termine e una visione di mercato.**

#### **4.2 I ruoli, l'iter di adozione e attuazione**

Il Piano Strategico Turismo si caratterizza per una **governance multi-level** a partire dai risultati emersi dal ciclo di incontri territoriali, che informano l'indirizzo politico e programmatico dall'Assessorato del turismo, artigianato e commercio della Regione Sardegna.

Come già anticipato, nel Piano confluiscono i contributi degli stakeholder privilegiati e degli opinion leader, secondo l'approccio e il metodo di tipo partecipativo descritto e le proposte della **Conferenza permanente del turismo**, istituita presso l'Assessorato regionale competente in materia di turismo.

La **Giunta regionale**, su proposta dell'Assessore regionale competente in materia di turismo, adotta con propria deliberazione il Piano strategico regionale del turismo.

In attuazione del Piano strategico regionale del turismo, entro il 30 aprile dell'anno antecedente a quello di riferimento, la DMO, propone all'Assessore regionale del turismo, artigianato e commercio un proprio **piano attuativo di sviluppo turistico** (destination management plan), orientato alla costruzione del prodotto-destinazione, alla creazione di reti di prodotto e, nell'ambito delle azioni, i mercati e le tattiche on line e off line.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 5. Il quadro normativo

La costituzione della società risponde, principalmente a due disposizioni normative:

- la L.R. 16/2017 *“Norme in materia di turismo”*, con la quale vengono definiti obiettivi, competenze e strumenti per la promozione turistica della Regione autonoma della Sardegna;
- il D.Lgs. 175/2016 *“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”*.

### 5.1 L.R. 16/2017 *“Norme in materia di turismo”*

La legge regionale, nell'art. 7, prevede un modello di società in cui viene minimizzata la frammentazione delle competenze ed esaltati gli elementi di collaborazione e corresponsabilità degli attori evitando i conflitti interni.

La norma prevede inoltre che la società attivi forme di collaborazione con la pluralità di soggetti pubblici e privati che sviluppino attività di marketing territoriale.

Obiettivo primario è la creazione di processi virtuosi, mirati alla definizione, promozione e promocommercializzazione dell'offerta turistica, al fine di creare flussi turistici bilanciati, redditizi e sostenibili. La costituzione di un soggetto unico avente tali caratteristiche consente a tutti gli interessati, pubblici e privati, di cooperare alla definizione e costruzione del prodotto turistico.

La società pubblica consente la giusta collaborazione dei soggetti coinvolti, i quali essendo parte di un organismo nuovo, perseguono i fini istituzionali assumendo al contempo la responsabilità dei risultati. Tali stessi elementi non sarebbero individuabili se la finalità venisse perseguita dal solo Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, in quanto come sopra evidenziato non sarebbe capace di definire un prodotto nascente dalla condivisione degli attori coinvolti, tanto più se si considera il fatto che il turismo è un segmento economico trasversale ad altre finalità istituzionali es. sport cultura ambiente etc. Stesse considerazioni potrebbero essere fatte se venisse proposta l'istituzione di una semplice agenzia pubblica in quanto avrebbe le stesse carenze dell'Assessorato dovendosi anch'essa limitare a svolgere attività di coordinamento degli attori e non di condivisione strategica e operativa.

La volontà politico/legislativa di costituire la società comprendendo soci privati nella compagine sociale ha portato, in concreto, alla scelta di quei soggetti privati che per la particolare mission sono capaci di arricchire il know how della DMO in termini di conoscenza del mercato e incisività attraverso la definizione di azioni capaci di



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

incrementare i flussi turistici e di superare i deficit derivanti dall'insularità ampliando la governante della Regione, determinando una maggiore efficacia della politica turistica regionale.

La scelta in questione appare rispondente alle esigenze di concentrare gli sforzi di istituzioni e altri soggetti che sviluppino attività di marketing territoriale, al fine di massimizzare il risultato con il minimo mezzo.

### **5.2 D.Lgs. 175/2016 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”**

La struttura societaria della DMO regionale è definita in armonia con il nuovo testo normativo, che a livello nazionale, ha ridisegnato l'istituto delle società a partecipazione pubblica. Lo statuto prevede infatti il perseguimento degli obiettivi previsti nell'art. 4 comma 2 lett) D del D.Lgs. 175/2016, ossia “l'autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento” e al fine di poter essere affidataria di compiti e servizi da parte dei soggetti pubblici partecipanti, è strutturata secondo il modello previsto dall'art. 3 e dall'art. 16 del citato Decreto legislativo e relativi alla tipologia sociale e alle società in house providing. Il modello di società consortile a responsabilità limitata è il modello certamente più rispondente alle necessità di condivisione della strategia e dei percorsi di attivazione della stessa in quanto, come noto, la società consortile nasce sul modello definito dall'art. 2602 del codice civile il quale prevede la costituzione di “una organizzazione per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.” Il modello consortile consente infatti l'attivazione di azioni comuni che attuate sotto la stessa regia e gestione rendono vincenti le strategie politiche regionali.

Rispetto invece al citato art. 16, si ricorda che come oramai noto le società possono ricevere affidamenti diretti dalle amministrazioni pubbliche solo se queste ultime esercitano su di essa il controllo analogo e se non vi sia la partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata e che la società realizzi oltre l'80% del proprio fatturato in favore degli enti pubblici soci.

Sui primi due punti è necessario soffermarsi per approfondirne gli aspetti più rilevanti.

La società di nuova costituzione essendo partecipata da più amministrazioni pubbliche (Regione e le Camere di Commercio), rappresenta una ipotesi di in house pluripartecipato, e deve essere sottoposta al controllo analogo cosiddetto congiunto, secondo modalità che, come ribadito dalle ultime pronunce del Consiglio di Stato, devono garantire il rispetto della direttiva 2014/24 articolo 12, paragrafo 3.





REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Il regolamento comunitario nel delineare gli elementi salienti di tale tipologia di controllo, in linea generale prevede che siano soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

- i) gli organi decisionali della persona giuridica controllata sono composti da rappresentanti di tutte le amministrazioni aggiudicatrici partecipanti. Singoli rappresentanti possono rappresentare varie o tutte le amministrazioni aggiudicatrici partecipanti;
- ii) tali amministrazioni aggiudicatrici sono in grado di esercitare congiuntamente un'influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative di detta persona giuridica;
- iii) la persona giuridica controllata non persegue interessi contrari a quelli delle amministrazioni aggiudicatrici controllanti”.

Il rispetto di tale costrutto obbliga quindi i soci pubblici non solo a far parte dell'assemblea, ma anche a preservare il mantenimento delle maggioranze necessarie al permanere di siffatta influenza dominante nonché ad esercitare il controllo sulla gestione anche attraverso poteri di ingerenza e di condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario. Tale controllo deve essere riferito agli obiettivi strategici e alle decisioni significative anche se gli enti che detengono una partecipazione minore non sarebbero individualmente in grado di esercitare tali poteri. Per tale fine è quindi necessario che tale controllo si svolga tramite organi statutari composti da rappresentanti di detti enti pubblici partecipanti. Spetterà ad essi quindi, il potere di nominare, in sede assembleare, i vertici direttivi (Organo Amministrativo e direttore generale) e in sede di controllo, approvare gli indirizzi strategici, i principali atti di gestione e poter esperire il potere di veto nel caso in cui vi siano discordanze in ordine all'effettiva realizzazione. Ancor di più va sottolineato la necessità che, come espressamente previsto dal Consiglio di Stato, il socio pubblico affidante un particolare servizio deve poter esercitare poteri propulsivi anche nei confronti del Consiglio di amministrazione. E' necessario cioè che il socio possa elargire particolari specifiche inerenti le singole convenzioni di affidamento di servizi, a cui deve essere associato il potere di veto sulle delibere del CDA riguardanti la loro attuazione. Tale potere può essere eventualmente sganciato dall'entità della partecipazione societaria.

Altro aspetto importante sono le modalità con cui si esplica il potere di controllo analogo congiunto da parte delle amministrazioni pubbliche. Lo Statuto nell'art. 20 prevede la costituzione di un organismo deputato al controllo analogo, Comitato unitario per il Controllo analogo composto da rappresentanti dei soci pubblici, il cui funzionamento è affidato alla disciplina di un regolamento che deve consentire l'effettuazione ex ante del controllo degli atti di programmazione e di budget (controllo strategico), e degli atti gestionali significativi e dei risultati conseguiti e degli obiettivi realizzati (controllo di gestione), con particolare attenzione per gli atti specifici che attengono alla realizzazione di programmi su delega o affidamento da parte dei singoli soci.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Per quanto attiene alla partecipazione del socio privato come prevede il testo della riforma Madia, è stata prescritta dalla legge regionale n.23 del 6 luglio 2018 che nel modificare e integrare l'originale testo della legge regionale 16/2017 art. 7, ha previsto la partecipazione anche di soci privati. Oltre alla Regione Sardegna devono partecipare anche i soci privati al fine "integrare azioni capaci di superare i deficit infrastrutturali derivanti dall'insularità, creare offerte coordinate e incrementare i flussi turistici". E' quindi chiara la volontà del legislatore di creare un soggetto costituito da coloro che hanno un interesse diretto all'abbattimento delle barriere infrastrutturali e da coloro che perseguono le finalità pubbliche di migliorare l'economia turistica dell'isola, al fine di determinare le migliori condizioni per la operatività della destinazione Sardegna.

La presenza del socio privato nei termini prescrittivi imposti dalla norma regionale, impone la sua presenza in seno al consiglio di amministrazione nel rispetto di quanto sopra evidenziato e quindi in forma tale da consentire la manifestazione dell'apporto in termini di politica strategica operativa della società ma impedendone l'influenza dominante o il potere di veto che resta in capo ai soci pubblici.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 6. L'assetto societario

### **Statuto**

La società è dotata di uno statuto in linea con le previsioni normative civilistiche, oltre a quelle del D.Lgs. 175/2016.

### **Capitale sociale**

Fin dalla sua costituzione, la società presenta un capitale sociale di euro 500.000,00 (cinquecentomila/00), interamente versato.

### **Compagine sociale**

Soci della società sono la Regione Autonoma della Sardegna, le Camere di commercio (soci pubblici) e soci privati, da individuarsi mediante procedura di evidenza pubblica.

La compagine sociale si configura come segue:

| Socio                           | Natura   | %           |
|---------------------------------|----------|-------------|
| Regione autonoma della Sardegna | Pubblico | 52%         |
| Camere di commercio             | Pubblico | 36%         |
| Soci privati                    | Privato  | 12%         |
| <b>Totale generale</b>          |          | <b>100%</b> |

Come rilevato in precedenza, la partecipazione dei soci privati alla società è compatibile con quanto previsto dall'art.16, comma 1, del D.Lgs.175/2016, essendo espressamente prescritta dall'art. 7, comma 1, della L.R. 16/2017 come integrata dalla L.R n.23 del 6.07.2018.

Si evidenzia che, in considerazione della misura della loro quota di partecipazione ed alle regole statutarie, la partecipazione dei soci privati non comporta controllo, poteri di veto, tantomeno l'esercizio di un'influenza determinante sulla società.

La presenza dei soci privati nella compagine sociale costituisce un elemento significativo dell'iniziativa ed ha comportato la scelta da parte del legislatore, tra tutte le categorie di operatori connessi all'ambito del turismo, degli operatori economici capaci di cooperare alla definizione e all'attivazione di azioni volte incrementare i flussi turistici e superare i deficit infrastrutturali derivanti dall'insularità e quindi maggiormente investiti dalla funzione di prima accoglienza.

*Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio*

L'Assessorato costituisce il principale riferimento per la società, sia in virtù del fatto che rappresenta il socio di maggioranza, e pertanto ne detiene il controllo, e sia per via delle



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

fondamentali funzioni istituzionali che ad esso competono e che verranno attuate attraverso le azioni poste in essere dalla società.

Sotto il profilo sostanziale, la società si qualifica come uno strumento operativo per la realizzazione di attività riconducibili, principalmente, ma non esclusivamente, a funzioni istituzionali della Regione. Infatti, le attività sono organizzate in modo coordinato tra i principali attori in grado di agire sulle concrete possibilità di attrazione del turismo verso la destinazione Sardegna, ossia le Camere di commercio.

#### *Camere di commercio*

Originariamente, le camere di commercio sono state istituite allo scopo di promuovere gli interessi commerciali ed industriali. Nel corso degli anni hanno adeguato la loro presenza all'evoluzione sociale ed economica del paese consolidando e ampliando competenze e ruoli.

Si tratta di istituzioni aperte, vicine alle attività economiche del territorio, di cui interpretano voci e valori, di cui promuove lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

Collegate a rete con l'intero sistema camerale in Italia e all'Estero, integrate con altri organismi e istituzioni nazionali, sostenute dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, le camere costituiscono per le imprese la porta di accesso alla pubblica amministrazione, il punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

### **6.1 Organi societari**

Organi della società sono:

- l'Assemblea dei soci;
- l'Organo amministrativo;
- l'Organo di controllo.

L'Assemblea dei soci è l'organo all'interno del quale si assumono le decisioni strategico/politiche in merito alle iniziative da attivare, in vista del perseguimento degli obiettivi prefissati.

L'Organo amministrativo è competente al governo dei processi di attuazione delle decisioni strategiche.

Con l'intento di dare concretezza all'azione direzionale, la D.G.R. n. 41/48 del 8.8.2018 prevede la nomina di un Direttore generale, figura manageriale fondamentale a cui spetta il



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

compito di porre in essere le attività operative, tattiche e logistiche attraverso la struttura organizzativa, e di supportare le scelte dei livelli gerarchici superiori.

Al fine di avere maggiore rappresentanza, coinvolgimento e partecipazione di altri soggetti, oltre a quanto espresso in ambito societario, potrà essere istituito un Comitato consultivo, ossia un ulteriore livello di collaborazione, confronto e compartecipazione, relativo alle strategie di sviluppo turistico del territorio

L'Organo di controllo della società è costituito dal Collegio sindacale, chiamato a svolgere anche le funzioni di Revisione legale, secondo quanto consentito dall'art.3, comma 2, del D.Lgs. 175/2016.

## **6.2 Comitato unitario per il Controllo analogo**

La società è soggetta ai poteri di direzione e controllo da parte dei soci pubblici di tipo analogo a quello esercitato sui propri servizi. Tale controllo è posto in essere da un Comitato unitario per il controllo analogo composto da rappresentanti dei soci pubblici. Esso quindi, che pur non annoverato tra gli organi sociali, riveste una certa importanza in quanto chiamato a verificare la coerenza delle attività poste in essere dalla società alle prescrizioni e obiettivi strategici dettate dagli organi di indirizzo politico. Sul versante più prettamente gestionale il medesimo deve accertarsi circa il raggiungimento degli obiettivi operativi nonché sull'efficacia l'efficienza e l'economicità dell'azione sociale.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 7. L'organizzazione

Per poter svolgere le attività derivanti dall'assunzione degli affidamenti dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, delle Camere di commercio e dei soci privati, la società intende dotarsi di una struttura organizzativa stabile, ossia un nucleo costituito da personale esperto, con specifici skills tecnici nelle diverse funzioni da svolgere, non particolarmente numeroso.

Ciò in quanto gran parte delle operazioni che scaturiscono dalla gestione operativa connessa agli affidamenti, si svolge esternamente rispetto all'azienda, interessando specifiche attività di promozione da organizzare nei luoghi e nei tempi in cui si svolgono gli eventi. Tali attività, essendo di carattere stagionale, o comunque temporalmente intermittenti, si svolgono in modo più efficace ed economico se esternalizzate a figure specializzate, non inquadrare stabilmente nell'organizzazione, al fine di non gravare in termini di costo nei periodi in cui le specifiche attività non sono presenti.

A regime, si può prevedere che la struttura organizzativa, costituita complessivamente da 13 unità di personale, sarà così articolata:

| Figure professionali                   | N.        | Compiti                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttore generale (promozione/amm.ne) | 1         | Programmazione, organizzazione e controllo. Raccordo con organi societari, con l'assessorato e con gli altri soci                                |
| Funzionari area promozione             | 6         | Analisi, studio ed attuazione delle attività di promozione affidate dai soci                                                                     |
| Funzionari area sviluppo               | 2         | Supporto e consulenza operativa alle amministrazioni locali e ai territori per l'sviluppo del turismo e la costruzione del prodotto territoriale |
| Funzionari area amministrativa         | 2         | Svolgimento delle funzioni amministrativo-contabili. Budget e controllo interno                                                                  |
| Altri dipendenti area amministrativa   | 2         | Svolgimento di funzioni di supporto generale alla struttura produttiva ed amministrativa                                                         |
| <b>Totale</b>                          | <b>13</b> |                                                                                                                                                  |

Successivamente alla costituzione della società, sarà cura degli organi sociali e del Direttore generale predisporre ed approvare i regolamenti che costituiscono i programmi e le regole operative interne di funzionamento, quali, ad esempio, il Regolamento contabile, il



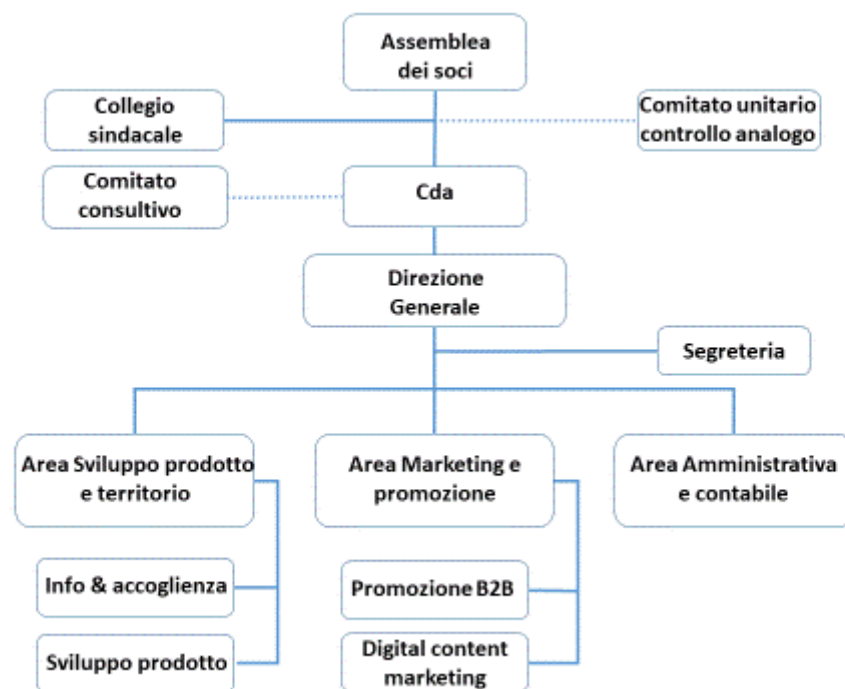
REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Regolamento sul personale, il Regolamento sulle procedure di acquisto, il Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, etc..

### 7.1 Organigramma e funzioni aziendali

L'articolazione della struttura organizzativa conduce alla divisione di compiti per aree funzionali.



### 7.2 Compiti delle aree funzionali

#### *Direzione generale*

Il direttore generale svolge funzioni di alta gestione ed è al vertice della gerarchia dei dipendenti della società.

In esecuzione delle direttive impartite dall'organo amministrativo, è investito da ampi poteri decisionali; egli infatti opera le opportune scelte operative e ne sovrintende l'attuazione attraverso l'organizzazione del lavoro e controllo della struttura

Le sue funzioni sono quindi di direzione delle attività e di coordinamento del personale dei quali definisce i ruoli e i compiti all'interno dell'organizzazione. Egli inoltre è il referente nei



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

rapporti con i soggetti esterni che a vario titolo hanno contatti o collaborano con la DMO es. i fornitori, gli operatori del territorio, gli operatori del mercato e i membri delle Reti di prodotto. Egli svolge inoltre il ruolo di segretario coordinatore del Comitato consultivo.

In particolare tra le sue attività principali sono ricomprese:

- Redazione del piano operativo in funzione del Piano Strategico Triennale approvato dalla Assemblea.
- Definizione dei flussi di lavoro specifici per ogni area di lavoro o progetto al interno della DMO.
- Definizione delle attività che può svolgere ogni risorsa umana all'interno della DMO.
- Gestione dei rapporti con gli stakeholder tramite incontri personali e riunioni.
- Gestione delle crisi interne (Crisis Management).
- Individuazione dei percorsi operativi alternativi in caso di problemi procedurali.
- Briefing periodici al personale e coordinamento con il presidente e vicepresidente nonché con il Comitato Esecutivo.
- Presenza a incontri o presentazioni istituzionali.

#### *Area sviluppo prodotto e territorio*

L'Unità è preposta alla creazione del prodotto-destinazione. Essa è anche responsabile della gestione complessiva della destinazione nel ambito del Destination Management.

Si caratterizza per la gestione delle attività strategiche e operative necessarie alla creazione del portfolio prodotti della Destinazione e la promo-commercializzazione del portafoglio prodotti. Opera in stretto contatto con la direzione generale

#### *Compiti principali*

- Definizione delle strategie e dell'organizzazione dei prodotti
- Acquisizione di operatori del territorio per integrarli nelle reti di prodotto
- Gestione i rapporti con gli operatori turistici locali
- Creazione di un forte rapporto di fiducia con gli operatori, fornendo prodotti in linea con le loro esigenze





REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Gestione operativa delle reti di prodotto

#### Pianificazione

- Redazione Piano dei Prodotti turistici;
- Pianificazione e coordinamento reti punti d'informazione ed accoglienza turistica

#### Progettazione e sviluppo

- Gestione rapporti con operatori turistici locali e stakeholder
- Coordinamento degli attori
- Aggiornamento costante delle strategie di prodotto
- Verifica della competitività dell'offerta verso il mercato e i competitor
- Monitoraggio e report
- Monitoraggio degli obiettivi organizzativi di prodotto
- Sviluppo di strategie di implementazione
- verifica della soddisfazione della domanda

#### *Area marketing e promozione B2B*

Tale unità è preposta alla definizione delle strategie di marketing e di promozione B2B e soprattutto della B2C.

In particolare svolge le funzioni di gestione delle attività strategiche e operative necessarie al rafforzamento e la promozione della immagine della destinazione.

#### Compiti principali

- Definizione delle strategie e delle azioni promocommerciali e di marketing
- Gestione i rapporti con gli enti esterni e con i turisti
- Sviluppo di iniziative a supporto delle attività della Organizzazione
- Rafforzamento della immagine della organizzazione sul territorio di riferimento
- Creazione di un forte rapporto di fiducia con i turisti, fornendo assistenza e supporto nelle problematiche tecniche



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Organizzare ed effettuare la partecipazione a fiere, workshops, sales mission, etc.

#### Pianificazione

- Timing
- Obiettivi di budget
- Digital e Social media marketing Plan

#### Gestione

- Gestione della comunicazione, negoziazione e persuasione
- Gestione degli aspetti tecnici del marketing e comunicazione
- Organizzazione di eventi e attività promozionali
- Gestione della Comunicazione online e offline del territorio
- Attività di content marketing, community management e influencer marketing

#### Monitoraggio e report

- Monitoraggio degli obiettivi commerciali
- Sviluppo di strategie di implementazione

#### *Area marketing e promozione-digitalcontent marketing*

Tale unità si occupa della gestione del posizionamento e della visibilità online tramite i motori di ricerca, social media e altre attività di marketing online e di content marketing

Attiva azioni volte a sostenere lo sviluppo del marketing digitale a supporto delle strategie della DMO e degli operatori turistici, aiutando a individuare canali per la visibilità on-line, sostiene campagne di acquisizione sui motori di ricerca, sia a pagamento (SEM) e programmi organiche (SEO), e sostiene lo sviluppo di nuove strategie e azioni per migliorare il tasso di conversione delle attività digitali. Effettua le azioni di social media marketing e in particolare del Community Management.

#### Compiti principali

- Ottimizzazione e posizionamento del sito web e verifica delle parole chiave
- Creazione e monitoraggio di backlinks e attività su sistemi CMS



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Utilizzo piattaforme di analisi web, Google Analytics in particolare
- Project management e gestione delle campagne di web marketing
- Project management e gestione delle campagne di web marketing
- Sviluppo strategie e attività di Email Marketing e social media marketing
- Controllare, valutare e gestire le conversazioni online
- Creazione e diffusione di contenuti (post, foto, video ecc.)
- Stimolare il coinvolgimento di utenti e stakeholder
- Valutare il sentiment e la reputation online

#### Pianificazione

- Marketing Plan e Social Media Plan
- Piano editoriale di contenuti

#### Progettazione e sviluppo

- Tecniche indicizzazione SEO/SEM
- Programmazione e Web analytics
- Azioni di link popularity e link building
- Creazione campagne AdWords
- Social Media Marketing e Article Marketing
- Gestione delle relazioni
- Creazione dei contenuti e la sua diffusione
- Influencer marketing: attivazione contatti con blogger ed influencer
- Realizzazione del calendario editoriale



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## Monitoraggio e report

- Monitoraggio delle attività di web marketing
- Monitoraggio, reporting
- Analisi dati web e piattaforme CRM
- Coinvolgimento degli utenti (audience engagement, advocacy impact, satisfaction score, topic trends)

## *Area amministrativa e contabile*

Ad essa competono le funzioni inerenti la contabilità generale, la contabilità analitica, la contabilità del personale, la formazione del budget, la gestione degli approvvigionamenti e degli acquisti di beni e di servizi per la promozione, la fatturazione, le riscossioni, i pagamenti, i contatti con i clienti ed i fornitori.

Inoltre, competono la tenuta dei libri sociali e dei registri contabili, l'assistenza agli organi sociali, il supporto al controllo analogo, le funzioni di segreteria e le altre attività di carattere generale.

Nello svolgimento delle funzioni di negoziazione e di acquisto, si avvale del supporto della Direzione generale della Centrale Regionale di Committenza, istituita presso la Presidenza della Regione Autonoma della Sardegna.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 8. Le attività

Le attività della società discendono dal Piano strategico regionale del turismo di cui all'art.5 della L.R. 16/2017, strumento volto a definire la politica turistica regionale e l'esercizio delle funzioni di programmazione, indirizzo e controllo, sentite le proposte della Conferenza permanente del turismo.

Peraltro, in attuazione del *Piano strategico regionale del turismo* di cui all'art.5 della L.R. 16/2017, la società propone all'Assessore regionale del Turismo, Artigianato e Commercio un proprio *Piano attuativo* entro il 30 aprile dell'anno precedente a quello di riferimento.

Tuttavia, nelle more dell'attivazione dei nuovi strumenti previsti in sede legislativa, in questa sede, le analisi economico finanziarie sono basate sulle informazioni politiche e direzionali disponibili nel contesto del sistema attualmente in essere.

Di seguito, si riportano le logiche di base adottate per la determinazione dei valori fondamentali espressi nel budget:

- il conferimento di capitale da parte dei soci;
- gli investimenti in immobilizzazioni;
- i ricavi;
- i costi di funzionamento.

### 8.1. Determinazione dei conferimenti di capitale

La società si dota di un capitale sociale complessivo di euro 500.000, interamente versato all'atto della costituzione. Di seguito, si riepilogano i versamenti e le quote dei rispettivi soci.

| Conferimenti di capitale   | %            | 2018           | %            | 2019 | %            | 2020 |
|----------------------------|--------------|----------------|--------------|------|--------------|------|
| Regione                    | 52,0         | 260.000        | 0,0          | -    | 0,0          | -    |
| Ccia                       | 36,0         | 180.000        | 0,0          | -    | 0,0          | -    |
| Soci privati               | 12,0         | 60.000         | 0,0          | -    | 0,0          | -    |
| <b>Totale conferimenti</b> | <b>100,0</b> | <b>500.000</b> | <b>100,0</b> | -    | <b>100,0</b> | -    |

### 8.2 Costi d'investimento

I costi d'investimento sono di modesta entità per effetto della possibilità di usufruire a titolo gratuito di immobili e di infrastrutture di proprietà dell'amministrazione regionale e



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

partecipano alla determinazione del risultato economico attraverso l'imputazione delle quote di ammortamento.

| Investimenti in immobilizzazioni | 2018         | 2019          | 2020 |
|----------------------------------|--------------|---------------|------|
| Spese di costituzione            | 5.000        |               |      |
| Mobili e arredi                  |              | 10.000        |      |
| Hardware e software              |              | 20.000        |      |
| Attrezzature uso ufficio         |              | 10.000        |      |
| <b>Totale investimenti</b>       | <b>5.000</b> | <b>40.000</b> | -    |

### 8.3 Determinazione dei ricavi di vendita

Innanzitutto, si evidenzia che, sotto il profilo contabile, le attività della società sono finanziate da appositi contratti che determinano la rilevazione di ricavi di vendita per prestazioni di servizi.

Oltre alle iniziative attribuite dall'Assessorato, tra i ricavi della società figurano anche quelli derivanti dalle attività di promozione esternalizzate dagli altri soci, in base alle proprie finalità istituzionali.

I ricavi discendono dagli affidamenti effettuati:

- dalla Regione Autonoma della Sardegna;
- dalle Camere di commercio;
- dai soggetti privati.

Nelle analisi contenute nel presente documento non sono state contemplate eventuali ulteriori esternalizzazioni di servizi da parte di altri assessorati della Regione.

Allo stato attuale, seppure consentito nei limiti di quanto stabilito nei commi 3 e 3-bis, art.16, del D.Lgs. 175/2016, non sono state programmate iniziative volte alla produzione di servizi a beneficio di terze economie, non riconducibili ai soci della società.

Nel 2018, quale anno di partenza, si prevede la costituzione della società, nel 2019 le attività aziendali sono rivolte alla creazione della struttura, alla definizione dei processi organizzativi funzionali alle attività da svolgere, e, a partire dal mese di aprile, alla prestazione di servizi di promozione e commercializzazione nella parte finale dell'anno, mentre nel 2020 le attività si svolgeranno a regime.

Dalle analisi svolte è emerso con particolare evidenza che, attraverso la costituzione della società, adottando le modalità di funzionamento fin qui descritte, sia la Regione, sia le Camere di commercio e sia i soggetti privati dovranno affidare alla società la totalità delle



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

proprie funzioni nell'ambito delle attività di promozione. Tale fattore si ritiene un presupposto fondamentale dell'iniziativa.

#### **8.4 Affidamenti dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio**

Gli affidamenti dell'Assessorato costituiscono la quota principale dei ricavi della società.

Di seguito, si riporta la metodologia impiegata per la determinazione ed il quadro delle risorse disponibili.

##### Modalità di definizione delle attività da esternalizzare

Sotto il profilo aziendalistico, la particolare natura delle attività poste in essere e le modalità di affidamento dei servizi nella forma del cosiddetto *in house providing*, fanno sì che la società sia inquadrabile tra le aziende operanti su commessa, piuttosto che tra le aziende che operano procacciando forniture ed incarichi sul mercato.

Ciò ha consentito di svolgere analisi particolareggiate circa la programmazione dei futuri affidamenti, definendo i ricavi della società con un supporto informativo di elevata concretezza, precisione ed esperienza consolidata.

Per individuare le prestazioni da esternalizzare, all'interno delle più vaste attività riconducibili alle funzioni istituzionali dell'Assessorato, sono stati svolti specifici incontri preliminari volti a cogliere i diversi punti di vista, esaminando in primo luogo gli obiettivi da raggiungere in base alle strategie definite, per poi definire i processi attraverso i quali si è reputato di poter conseguire i risultati e, infine, determinare le risorse da destinare concretamente all'esternalizzazione dei servizi.

A tal fine, è stato considerato il bilancio di previsione vigente (2018-2020), esercizi in cui sono già stanziati le risorse a favore degli interventi dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, che costituiscono le previsioni di impegno del medesimo periodo.

Nel caso della Regione Autonoma della Sardegna, trattandosi di ente pubblico in contabilità finanziaria ai sensi del D.Lgs. 118/2011, il bilancio di previsione assume un carattere autorizzatorio. Ciò consente all'amministrazione regionale, fin d'ora, attraverso i propri dirigenti, di porre in essere atti dispositivi delle somme stanziati sotto forma di impegni pluriennali, anche a valere sugli esercizi 2019 e 2020, senza dover ritornare in sede legislativa, anno per anno, per la conferma delle risorse assegnate.

Trattandosi di processi organizzativi e gestionali noti, in quanto finora le attività di promozione e le altre attività connesse sono state svolte all'interno della direzione generale



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

e delle direzioni di servizio dell'Assessorato, le strutture competenti hanno operato agevolmente determinando gli importi all'interno dei vincoli di spesa del bilancio di previsione, nella cornice strategica definita in sede politica.

Le analisi preventive sono state condotte secondo la metodologia *bottom-up*, quindi considerando fondamentale l'apporto tecnico conoscitivo delle strutture direzionali dell'Assessorato. Le proposte pervenute dalle direzioni di servizio, coordinate dalla Direzione generale e condivise dall'organo politico, sono state considerate quale corpo centrale del budget economico della società, i cui risultati sono riportati in questo documento.

Nel corso delle fasi di programmazione, è stato esaminato in dettaglio il contenuto dei capitoli di spesa dell'Assessorato, di competenza di tutte le direzioni di servizio potenzialmente afferenti alle attività di promozione, attività che secondo le logiche adottate sono risultate gestibili in modo ottimale attraverso la società.

Il quadro delle risorse che l'Assessorato intende impiegare nelle forme del nuovo sistema di attribuzione delle funzioni è da considerarsi comunque provvisorio; esso potrà essere modificato alla luce degli approfondimenti successivi che dovranno essere svolti successivamente alla costituzione della società, in vista degli accordi contrattuali specifici da stipulare.

Di conseguenza, le attività che scaturiscono dalle analisi riportate nel presente documento non hanno natura autorizzatoria e tantomeno contrattuale, pertanto, non sono da considerarsi vincolanti ai fini della gestione amministrativa e contabile degli esercizi di budget. Ciò è valido sia per la società, futura commissionaria dei servizi, e sia per i soci, futuri committenti.

Infatti, fermo restando che le analisi hanno consentito di compiere un esame approfondito degli obiettivi e delle azioni da porre in essere in capo alla società, di definire una struttura organizzativa di massima, di valutare gli effetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione, il budget, quale strumento decisionale, dovrà essere perfezionato successivamente, alla luce delle scelte politiche sottostanti il prossimo bilancio di previsione 2019-2021 e di ulteriori valutazioni che si dovessero adottare in sede operativa.

Pertanto, mentre ora si è inteso fornire un supporto decisionale al processo di avvio dell'iniziativa ed anche un contenuto documentale ai fini degli adempimenti amministrativi richiesti dalla normativa vigente, in futuro, il budget sarà uno strumento fondamentale per la *governance* della società e coinvolgerà gli aspetti contrattuali e quelli legati al controllo analogo.

Quadro sintetico delle attività da esternalizzare





REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Per quanto riguarda l'Assessorato, dispone di un'unica Direzione generale, la quale a sua volta si compone di quattro Direzioni di servizio, a capo delle quali vi è un dirigente responsabile.

Nel concreto, l'articolazione della Direzione generale prevede:

- il Servizio Sistemi informativi;
- il Servizio Gestione offerta del territorio;
- il Servizio Sostegno alle imprese;
- il Servizio Promozione.

Tra tutti i servizi che compongono la direzione generale, soltanto alcuni sono investiti da attività di promozione, e sono coinvolti nel cambiamento dell'assetto organizzativo, in relazione alle funzioni da svolgere.

Le unità organizzative interessate all'esternalizzazione dei servizi sono:

- il Servizio Sistemi informativi;
- il Servizio Promozione.

Le attività relative ai sistemi informativi riferibili alla DMO si riconducono alle seguenti.

Come previsto all'art. 8 della LR n.16/2017, l'Assessorato regionale competente in materia di turismo può delegare alla DMO alcune azioni proprie dell'Osservatorio regionale del turismo - relativamente al supporto tecnico per la programmazione e la promozione turistica e al supporto informativo e progettuale a soggetti privati /pubblici che operano nel settore.

Si tratta di attività di analisi e valutazione dei flussi turistici, con particolare attenzione alla stagionalità delle presenze sulla base di indicatori appositamente individuati per la realtà sarda, utilizzando sia gli strumenti di rilevazione in uso al sistema regionale, sia ulteriori strumenti di analisi delle presenze turistiche. L'osservatorio turistico, così inteso, come strumento di supporto alle strategie di destination marketing, dovrà concorrere a migliorare la competitività della filiera produttiva, riuscendo ad orientare in maniera dinamica le scelte imprenditoriali e le politiche di intervento sulla base dei dati che riguardano la rapida evoluzione della domanda e dell'offerta turistica, in termini qualitativi e quantitativi.

Sempre sul versante "Promozione e Marketing" la DMO dovrà gestire i sistemi, legati alla piattaforma tecnologica SardegnaTurismo (Portale SardegnaTurismo, DMS, Hyperlocal), in particolare le attività già previste DGR 44/31 del 2017, relative al Search Engine Marketing- SEM, alla accoglienza turistica e al Customer Relationship Management - CRM,



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

alla elaborazione di strategie di management delle risorse territoriali e di gestione coordinata e dello sviluppo della Destinazione, attraverso il brand Sardegna.

Nello specifico, sul piano dell'e-governance e della valorizzazione dell'ICT e del mobile, la DMO dovrà favorire lo sviluppo e l'adozione di nuove tecnologie per creare un efficace ecosistema digitale legato alla fruizione integrata della Destinazione Sardegna, al suo corretto posizionamento nei mercati nazionali e rafforzamento delle azioni di social advertising e marketing dei motori di ricerca, ovvero il Search Engine Marketing– SEM, anche attraverso un social media team. Le attività di comunicazione tradizionale (media tradizionali, eventi, co-marketing, ecc.) dovranno essere coordinate con quelle di tipo virtuale ed orientate da esse, attraverso gli analytics ed il monitoraggio dei sistemi web, in chiave di pianificazione delle attività di internazionalizzazione e destagionalizzazione dei flussi turistici ed in generale per operare in maniera dinamica in relazione ai rapidi cambiamenti dei mercati. Inoltre la DMO dovrà garantire adeguate infrastrutture fisiche di informazione e accoglienza su tutto il territorio regionale, mettendo a sistema i nodi della rete già presente e facendo in modo che si sviluppino ed accresca una redazione diffusa, capace di tenere costantemente aggiornata l'informazione in merito ad eventi, punti di interesse ed itinerari da suggerire e condividere con il turista.

Le azioni rivolte a rafforzare la riconoscibilità del brand Sardegna e al miglioramento della "destination reputation", si traducono nella: razionalizzazione della comunicazione istituzionale (management del brand- brand identity e brand image); creazione e implementazione di strumenti multimedia open source, da rendere disponibili agli operatori pubblici e privati. A tale obiettivo concorrerà anche la capacità di garantire l'efficacia della organizzazione e partecipazione della Regione ad eventi/fiere, attraverso una alta qualità dell'allestimento in termini di immagine e immediata riconoscibilità del Brand, in una ottica di sostenibilità della proposta.

Le **attività di promozione riferibili alla DMO** si riconducono alle seguenti.

#### 1. Partecipazione in fiere e workshop

Organizzazione di workshops, presentazioni dell'offerta turistica della Sardegna nei mercati di riferimento e gestione dei rapporti con le società che organizzano fiere e workshop inerenti turismo e artigianato con Enti fieristici e con soggetti pubblici e loro delegazioni all'estero (ENIT, etc.).

Per quanto attiene gli aspetti amministrativi, le attività si concretizzano in:



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- acquisizione di spazi espositivi allestiti presso fiere, con preliminari interlocuzioni e stipula contratti, nonché adozione dei provvedimenti amministrativi precedenti e successivi alla stipula;

Per quanto attiene agli aspetti operativi, le attività si concretizzano in:

- interlocuzioni con il soggetto responsabile per la cura del lay-out degli allestimenti relativi alla grafica (loghi e marchi istituzionali, immagini etc.), disposizione e assegnazione degli spazi all'interno degli stand, richiesta dei servizi accessori (pass di ingresso, connessioni internet), comunicazione elenchi operatori;
- rapporti con gli operatori dell'offerta: pubblicazione degli Avvisi di partecipazione alle manifestazioni, ricezione delle domande di partecipazione, invio delle comunicazioni di ammissione, ricezione quote di iscrizione, iscrizione degli operatori accreditati nei portali delle singole Fiere, quotidiana interazione con gli operatori attraverso comunicazioni telefoniche e via e-mail, attività di supporto e assistenza tecnica nella preparazione delle manifestazioni.

## 2. Presidio delle manifestazioni

Presidio degli spazi espositivi comporta la presenza nelle sedi delle varie manifestazioni di due persone per essere operative in loco il giorno prima dell'inizio dell'evento al fine di verificare l'allestimento, ricevere il materiale promozionale e provvedere al suo stoccaggio, accogliere gli operatori ed assegnare le postazioni all'interno dello stand agli stessi, gestione della manifestazione durante il periodo di apertura della stessa, verifica disallestimenti.

## 3. Organizzazione degli eventi

Organizzazione diretta o attraverso accordi di collaborazione tra enti di eventi promozionali in Italia ed all'estero. Ciò comporta lo studio e l'individuazione dei mercati di interesse, l'individuazione di partner locali attraverso apposite indagini di mercato, l'individuazione e la contrattualizzazione delle location, la costruzione dell'evento, l'individuazione di soggetti da invitare e la relativa gestione dei rapporti, la gestione delle mailing list, lo studio e la realizzazione di strumenti di comunicazione, l'individuazione e l'acquisizione di gadget/omaggi, la spedizione del materiale in loco, lo svolgimento evento ed il presidio dello stesso e, infine, il follow up.

## 4. Organizzazione di educational/press tour



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Organizzazione diretta o attraverso accordi di collaborazione tra Enti, di educational/press tour rivolti a Tour Operator, agenti di viaggio e rappresentanti dei media italiani ed esteri (individuazione e gestione dei partecipanti, recepimento delle esigenze di comunicazione, individuazione degli itinerari, logistica, affiancamento durante gli educational/press tour)

#### 5. Campagne di comunicazione e promozione

Realizzazione di campagne promozionali sulla destinazione, compreso il canale delle società sportive professionistiche (studio dei mercati nei quali operare, individuazione target, individuazione tipologia di comunicazione – spot, video, tabellari, pubbliredazionali, individuazione mezzi e strumenti di comunicazione - TV, radio, carta stampata, digital – individuazione tematismi e messaggi promozionali, interlocuzioni con i soggetti detentori degli spazi, attività amministrativa – contratti, provvedimenti precedenti e successivi alla stipula dei contratti, studio e predisposizione eventuali grafiche, attivazione e realizzazione campagna).

Azione continuativa di digital e social media marketing.

#### 6. Acquisizione o realizzazione del materiale promozionale

Studio del fabbisogno di materiale promozionale, individuazione ed acquisizione di materiale esistente, studio e realizzazione di materiale nuovo, gestione del magazzino. Individuazione foto e video da acquisire o realizzazione degli stessi.

#### 7. Altre attività

Si prefigurano attività per progetti speciali quali la promozione e sviluppo del MICE, la promozione e sviluppo del Wedding, la promozione e sviluppo del golf (progetto “ItalyGolf&More”).

Infine, la gestione del Registro Nazionale degli Aiuti.

#### Dettaglio dei capitoli del bilancio regionale

Di seguito, si riportano le risorse concernenti i servizi da esternalizzare, determinate attraverso la metodologia sopra esposta, riferite agli esercizi 2019 (da aprile a dicembre) e 2020.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Per quanto riguarda il Servizio Sistemi informativi, le risorse che riguardano attività esternalizzabili alla società sono quelle comprese nei capitoli seguenti.

| Capitolo      | 2018 | 2019           | 2020             | Descrizione Capitolo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|------|----------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SC06.0156     | 0    | 30.000         | 40.000           | Spese di parte corrente per la gestione del Portale Sardegna Turismo (art. 33, comma 1, L.R. 9 marzo 2015, n. 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| SC06.0239     | 0    | 22.500         | 30.000           | Investimenti per la gestione del Portale Sardegna Turismo (art. 33, comma 1, L.R. 9 marzo 2015, n. 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| SC08.6798     | 0    | 206.250        | 275.000          | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 2.2.2 - Intervento "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio". Quota Stato (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                                        |
| SC08.6799     | 0    | 187.500        | 250.000          | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 2.2.2 - Intervento "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio". Quota Unione Europea (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                               |
| SC08.6800     | 0    | 86.250         | 115.000          | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 2.2.2 - Intervento "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio". Quota Regione (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                                      |
| SC08.6801     | 0    | 88.191         | 117.588          | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 2.2.2 - Intervento "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio". Lavoro flessibile, quota LSU e acquisto di servizi da agenzie di lavoro interinale. Quota Unione Europea (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                           |
| SC08.7012     | 0    | 6.120          | 8.160            | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 2.2.2 - Intervento "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio". Oneri relativi al versamento dell'imposta regionale sulle attività produttive a carico dell'amministrazione per il personale atipico, lavoratori occasionali ed altro personale non di ruolo. Quota Unione Europea (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926) |
| Por           | 0    | 49.613         | 66.150           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota Stato (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                            |
| Por           | 0    | 70.875         | 94.500           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota UE (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                               |
| Por           | 0    | 21.263         | 28.350           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota Regione (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                          |
| Por           | 0    | 19.688         | 26.250           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota Stato (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                            |
| Por           | 0    | 28.125         | 37.500           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota UE (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                               |
| Por           | 0    | 8.438          | 11.250           | P.O. FESR 2014-2020 - Asse II Agenda Digitale - Azione 6.8.3 - Intervento "Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e alla promozione delle destinazioni turistiche". Quota Regione (Decisione del 14 luglio 2015, n. 4926)                                                                                                                                                                                          |
| <b>Totale</b> | -    | <b>824.811</b> | <b>1.099.748</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Per quanto riguarda il Servizio Promozione, le risorse che riguardano attività esternalizzabili alla società sono quelle comprese nei capitoli seguenti.

| Capitolo      | 2018     | 2019              | 2020              | Descrizione Capitolo                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|----------|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SC06.0177     | 0        | 17.250.000        | 23.000.000        | Spese per la promozione del turismo in Sardegna (art. 2, L.R. 21 aprile 1955, n. 7, art. 26, L.R. 21 aprile 2005, n. 7, art. 1, comma 23, L.R. 24 ottobre 2014, n. 19, art. 20, commi 2 e 4, L.R.                                                  |
| SC06.0203     | 0        | 63.750            | 85.000            | Spese per la partecipazione alle fiere turistiche (art. 20, comma 1, lettera g), della L.R. 11 aprile 2016, n. 6 e art. 10, comma 1, lett. i), L.R. 13 aprile 2017, n. 5) Rif. Cap. entrata                                                        |
| SC06.0406     | 0        | 750.000           | 1.000.000         | Spese per lo sviluppo ed il sostegno dell'artigianato artistico e tradizionale (art. 23, comma 4, L.R. 29 maggio 2007, n. 2, art. 7, comma 45, L.R. 5 marzo 2008, n. 3, art. 4, comma 18, L.R.                                                     |
| SC06.0457     | 0        | 3.225.000         | 4.300.000         | Spese per la realizzazione e la veicolazione di campagne pubblicitarie degli attrattori ambientali, culturali e turistici e dei prodotti artigianali ed enogastronomici della Sardegna (L.R. 5 agosto 2015, n. 21)                                 |
| SC06.0470     | 0        | 225.000           | 300.000           | Acquisto di materiale di consumo per la promozione del turismo in Sardegna (art. 2, L.R. 21 aprile 1955, n. 7, art. 26, L.R. 21 aprile 2005, n. 7 e art. 1, comma 23, L.R. 24 ottobre 2014, n. 19 e art. 20, commi 2 e 4, L.R. 9 marzo 2015, n. 5) |
| SC06.0523     | 0        | 112.500           | 150.000           |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Totale</b> | <b>-</b> | <b>21.626.250</b> | <b>28.835.000</b> |                                                                                                                                                                                                                                                    |

Il totale delle risorse regionali che determinano ricavi della società sono date dalla sommatoria degli impegni di risorse dei due servizi.

|               |          |                   |                   |
|---------------|----------|-------------------|-------------------|
| <b>Totale</b> | <b>-</b> | <b>22.451.061</b> | <b>29.934.748</b> |
|---------------|----------|-------------------|-------------------|

### 8.5 Affidamenti degli altri soci

Per quanto attiene le Camere di commercio, le risorse che riguardano attività esternalizzabili alla società sono quelle comprese nel progetto “Destinazione Sardegna”, da attuare nell’intero ambito regionale, finanziato con le risorse derivanti dall’incremento del diritto annuale autorizzato dal MISE con proprio decreto.

Le azioni che quindi saranno affidate alla cura e gestione della DMO dovranno essere definite in coerenza con la strategia di tale progetto determinando un potenziamento del disegno strategico complessivo proprio della DMO e un arricchimento anche dal punto di delle risorse finanziarie.

Il progetto “Destinazione Sardegna” persegue i medesimi obiettivi dei soci pubblici tra l’altro attraverso specifiche azioni di governance, di marketing territoriale a rete, di comunicazione diretta, azioni che saranno declinate nel piano operativo della DMO e da questa attuate.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Tra gli obiettivi strategici che le azioni dovranno perseguire si ricordano:

- Strutturare un sistema di “destinazione” basato sui punti di accesso all’Isola, presenti a livello regionale (aeroporti e porti passeggeri), con il pieno coinvolgimento delle associazioni di categoria rappresentative del comparto turistico;
- Istituire e animare la nascita di un board di coordinamento, con le componenti pubbliche e istituzionali (Regione ed Enti locali), le rappresentanze del sistema turistico, le Società Aeroportuali e le Autorità Portuali;
- Promuovere e diffondere Best Practices relativamente a progetti e azioni aventi lo scopo della creazione di reti e sinergie tra le imprese che operano nei settori del turismo e dell’agroalimentare di qualità;
- Sostenere ed implementare lo sviluppo di una piattaforma di “destinazione” per censire, promuovere e qualificare le componenti di destinazione turistica per favorire l’attuazione delle strategie e degli accordi promossi dal board di coordinamento.
- Monitoraggio della qualità dei servizi e produzioni resi al turista, sistema incentivante per adeguamento/incremento qualità complessiva (riconoscimento migliori imprese/prodotti);
- Azioni dirette di comunicazione e marketing territoriale (canali tradizionali, social network, storytelling, etc.), anche con il supporto dei Fondi Comunitari, Regionali e Nazionali disponibili nel ciclo di programmazione 2014/2020.

Gli affidamenti di servizi degli altri soci sono sintetizzati nella tavola seguente.

| Socio               | 2018     | 2019           | 2020           |
|---------------------|----------|----------------|----------------|
| Camere di commercio | 0        | 361.385        | 481.846        |
| Soci privati        | 0        | 120.461        | 160.615        |
| <b>Totale</b>       | <b>0</b> | <b>481.846</b> | <b>642.461</b> |



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 8.6 Riepilogo

Nelle more della predisposizione del Piano strategico del turismo e del connesso Piano attuativo, al fine di quantificare i ricavi del budget sono state svolte indagini specifiche a valere sui fondi disponibili nel bilancio regionale.

La volontà politica ha espresso strategie e linee per l'inquadramento delle funzioni della società e, mediante il coordinamento del Direttore generale, i dirigenti responsabili della spesa dell'Assessorato hanno svolto un'analisi particolareggiata, capitolo per capitolo, degli stanziamenti e delle disponibilità di risorse.

La logica adottata ha consentito di evidenziare le risorse disponibili, ossia quelle per le quali non sono stati assunti impegni annuali o pluriennali, e di definire su base storica e prospettica le risorse che dovranno essere rivolte alla società per lo svolgimento di attività programmate.

Tra i ricavi di vendita, si comprendono le risorse derivanti dagli affidamenti dei soci Camere di commercio e soci privati.

Al fine di fornire il dettaglio dei ricavi preventivati per committente, di seguito, si riporta il quadro di dettaglio.

| Ricavi di vendita               | %            | 2018     | %            | 2019              | %            | 2020              |
|---------------------------------|--------------|----------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Affidamenti Regione             |              |          | 97,9         | 22.451.061        | 97,9         | 29.934.748        |
| Affidamenti Camere              |              |          | 1,6          | 361.385           | 1,6          | 481.846           |
| Affidamenti soci privati        |              |          | 0,5          | 120.461           | 0,5          | 160.615           |
| <b>Totale ricavi di vendita</b> | <b>100,0</b> | <b>-</b> | <b>100,0</b> | <b>22.932.907</b> | <b>100,0</b> | <b>30.577.209</b> |

## 8.7 Determinazione dei costi di esercizio

La struttura dei costi distingue i costi di funzionamento della struttura, i quali comprendono il costo del personale dagli altri costi di funzionamento dai costi per attività di promozione.

### Costo del personale

Il costo del personale è stato determinato sulla base della struttura organizzata esposta in precedenza ed è determinato, considerando i seguenti costi unitari:

- Direttore generale – costo annuo 163.000 euro;
- Funzionari – costo unitario annuo 44.000 euro;





REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Altri dipendenti – costo unitario annuo 33.000 euro.

| Costo del personale           | Area | 2018 | 2019           | 2020           |
|-------------------------------|------|------|----------------|----------------|
| Direttore- quota 2/3          | PROM |      | 81.500         | 108.667        |
| Direttore - quota 1/3         | AMM  |      | 40.750         | 54.333         |
| Funzionari - n.8              | ROM  |      | 264.000        | 352.000        |
| Funzionari - n.2              | AMM  |      | 66.000         | 88.000         |
| Altri dipendenti - n.2        | AMM  |      | 49.500         | 66.000         |
| <b>Totale costo personale</b> |      | -    | <b>501.750</b> | <b>669.000</b> |

#### Altri costi di funzionamento

*Costi per materie.* La voce comprende costi per materie, quali libri e riviste, cancelleria, supporti informatici e materiale vario di consumo.

*Costi per utenze.* La voce comprende energia elettrica e servizi di telefonia.

*Altri costi di funzionamento.* La voce comprende costi per consulenze amministrative e contabili, manutenzioni e riparazioni, tributi locali, etc..

*Ammortamenti.* Gli ammortamenti riguardano le spese di costituzione e gli investimenti in mobili e arredi, hardware, software e piccole attrezzature.

Si rileva che tra i costi non figurano alcune voci tipiche in quanto alcuni beni e servizi sono concessi a titolo gratuito dall'amministrazione regionale. Tra essi si comprendono i costi per l'utilizzo dell'immobile destinato ad ufficio, i costi di connettività telematica, i costi per software e piattaforme specifiche. Inoltre, la società potrà beneficiare dei servizi di committenza forniti dall'amministrazione regionale.

Non si prevede di sostenere costi per oneri finanziari, straordinari e tributari.

| Altri costi di funzionamento               | Area | 2018 | 2019          | 2020           |
|--------------------------------------------|------|------|---------------|----------------|
| Costi per materie                          | AMM  |      | 6.000         | 8.000          |
| Costi per utenze                           | AMM  |      | 6.000         | 8.000          |
| Altri costi di funzionamento               | AMM  |      | 68.250        | 91.000         |
| Ammortamenti                               | AMM  |      | 6.000         | 8.000          |
| <b>Totale altri costi di funzionamento</b> |      | -    | <b>86.250</b> | <b>115.000</b> |

Il totale dei costi di funzionamento è dato dai costi del personale e dagli altri costi di funzionamento.

|                                      |   |                |                |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|
| <b>Totale costi di funzionamento</b> | - | <b>588.000</b> | <b>784.000</b> |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

### Costi per attività di promozione

I costi per attività di promozione si riferiscono a tutte le iniziative di promozione descritte nei paragrafi precedenti.

| Costi per attività di promozione       | Area | 2018 | 2019              | 2020              |
|----------------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|
| Costi per attività di promozione       | PROM |      | 22.344.907        | 29.793.209        |
| <b>Totale altri costi per attività</b> |      | -    | <b>22.344.907</b> | <b>29.793.209</b> |

Il totale dei costi è dato dai costi di funzionamento e dai costi per attività di promozione.

|                     |   |                   |                   |
|---------------------|---|-------------------|-------------------|
| <b>Totale costi</b> | - | <b>22.932.907</b> | <b>30.577.209</b> |
|---------------------|---|-------------------|-------------------|

## 8.8 Risultato economico

Il risultato economico, quale differenza tra i ricavi di vendita ed il totale dei costi esprime un risultato in pareggio.

| Voci                       | 2018 | 2019       | 2020       |
|----------------------------|------|------------|------------|
| Ricavi di vendita          | -    | 22.932.907 | 30.577.209 |
| Costi                      | -    | 22.932.907 | 30.577.209 |
| <b>Risultato economico</b> | -    | -          | -          |

## 9. I risultati emersi

### ***Budget triennale***

Il budget globale, articolato in un arco triennale ed esamina la globalità degli aspetti gestionali. I prospetti elaborati sotto forma di budget economico, finanziario, monetario e patrimoniale, si traducono anche in analisi per flussi ed analisi per indici.

L'elaborazione dei prospetti è stata svolta avvalendosi di un apposito software che acquisisce i dati in input e li rielabora in modo sistematico per ottenere diversi prospetti di analisi della gestione aziendale prospettica:

- Budget economico;



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

- Budget finanziario;
- Budget monetario;
- Budget patrimoniale;
- Indici di bilancio.

Nell'esercizio 2018 si realizza la costituzione della società.

Come rilevato in precedenza, l'esercizio 2019 considera l'operatività nei mesi da aprile a dicembre, mentre l'esercizio 2020 è considerato per intero.

Per quanto riguarda i valori di budget si fa rinvio alle tavole allegate alla fine documento.

Di seguito, si riporta una breve sintesi dei risultati, mentre si fa rinvio agli allegati per il dettaglio dei valori.

#### Budget economico

I valori del budget economico costituiscono gli elementi fondamentali dell'intera programmazione, in considerazione delle caratteristiche generali dell'iniziativa.

Il budget economico, strutturato in forma scalare, evidenzia, principalmente, i ricavi di vendita, i costi di produzione ed i costi generali e di amministrazione.

Per quanto riguarda i ricavi di vendita, si evidenziano le diverse componenti derivanti dagli affidamenti di servizi dei soci.

I costi variabili esprimono l'insieme dei costi sostenuti per le attività di promozione. I costi fissi di produzione riguardano i costi di struttura imputabili all'area della promozione, ivi incluso il costo del personale. Infine, i costi generali e di amministrazione esprimono costi residuali di carattere generale ed includono il costo del personale amministrativo.

Il risultato economico di ciascun esercizio risulta in equilibrio per via dell'assorbimento di un volume di risorse pari a quelle prodotte dalla gestione e rispetta la tendenza al pareggio tipica della società consortile.

#### Budget finanziario

Il budget finanziario esprime i flussi finanziari generati dalla gestione economica e dalle operazioni in conto capitale.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

Sostanzialmente, riepiloga, tra gli impieghi, gli investimenti in immobilizzazioni e, tra le fonti gli apporti di capitale dei soci e l'incremento di capitale circolante netto generato dalla gestione corrente calcolato secondo il metodo diretto.

Inoltre determina il flusso di capitale circolante netto generato dalla gestione corrente.

I budget elaborati evidenziano un flusso di risorse finanziarie prodotte che supera l'impiego di risorse, garantendo un equilibrio finanziario positivo.

### Budget monetario

Il budget monetario esprime il flusso di cassa generato dalla gestione economica e d'investimento, articolato per mese, sulla base dei giorni di dilazione media considerati:

- ricavi di vendita – 34 giorni;
- costo del personale – 0 giorni;
- altri costi di funzionamento – 30 giorni;
- costi per attività di promozione – 30 giorni.

Le entrate mensili sommate al saldo di cassa iniziale superano sempre le uscite mensili, evidenziando una gestione monetaria in equilibrio. Pertanto, in base alle previsioni, non vi è alcuna imputazione di oneri finanziari da scoperto di conto corrente.

### Budget patrimoniale

Il budget patrimoniale evidenzia un equilibrio generale ed un patrimonio netto costante per effetto del risultato economico in equilibrio in tutti gli esercizi di budget.

### Indici di bilancio

Le analisi per indici esprimono sotto altra forma l'equilibrio economico, finanziario, monetario e patrimoniale già evidenziato dai singoli prospetti.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

## 10. Oneri di motivazione analitica

A completamento di quanto esposto nei paragrafi precedenti, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D.Lgs. 175/2016, si forniscono motivazioni analitiche circa:

1. le finalità perseguibili mediante la costituzione della società, in base a quanto disposto dall'art.4, comma 2, del D.Lgs. 175/2016;
2. la necessità di costituire la società per il perseguimento delle finalità istituzionali di cui all'art.4 del citato decreto;
3. le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria e di gestione esternalizzata dei servizi affidati;
4. la compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa così condotta.

### 10.1 Finalità perseguibili mediante la costituzione della società

Le finalità della società rientrano tra quelle perseguibili in base all'art.4, comma 2, del D.Lgs. 175/2016, essendo riconducibili alle fattispecie previste alla lett. d), ossia quelle di "autoproduzione di beni e servizi strumentali agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni".

Secondo quanto meglio precisato in precedenza, la società deve dare attuazione al modello di sviluppo delineato dal Piano Strategico approvato dalla Giunta Regionale e realizzare le politiche di marketing, comunicazione, promozione e promocommercializzazione della destinazione Sardegna, nel rispetto dei principi dell'Unione europea, nazionali e regionali.

Il vero elemento di novità nelle modalità con le quali la Regione, attraverso tale società, persegue obiettivi di sviluppo economico isolano e di crescita del settore turistico e degli altri settori interconnessi, è il coinvolgimento di altre istituzioni pubbliche e dei soggetti private aventi finalità, competenze e interessi complementari, depositarie di informazioni e conoscenze indispensabili per attuare un'azione efficace ed efficiente.

La DMO costituisce quindi lo strumento fondamentale della più ampia riforma adottata con L.R. 16/2017 "Norme in materia di turismo", per cui:

- la Giunta regionale approva il *Piano strategico regionale del turismo*;
- E' istituita la *Conferenza permanente del turismo* presso l'Assessorato regionale che si compone di istituzioni pubbliche e soggetti private portatori di interessi ed



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

esprime le proposte in merito alla predisposizione, aggiornamento e attuazione del Piano strategico regionale del turismo;

- E' istituita Sardegna DMO secondo il modello di società consortile a responsabilità limitata che annovera soci pubblici e privati con elevato interesse nel settore;

A tal fine, la Dmo si propone di costituire un'organizzazione fortemente operativa comune a supporto dei soci, con il coinvolgimento esterno di attori, sia pubblici che privati, operanti sul territorio, mantenendo il controllo pubblico dell'iniziativa.

La forma societaria consortile corrisponde perfettamente alle finalità sociali perseguite rappresentate dallo svolgimento di funzioni istituzionali dei soci, secondo un unico filo conduttore e riconducibili all'espletamento di servizi omogenei per caratteristiche e tecniche produttive.

## **10.2 Necessità di costituire la società per il perseguimento delle finalità istituzionali**

Istituzionalmente la Regione svolge funzioni di pianificazione, programmazione e controllo e al fine di promuovere l'offerta turistica regionale e l'immagine unitaria della Sardegna, esaltando e valorizzando l'isola e i suoi tematismi, è necessario favorire l'offerta integrata del patrimonio umano, ambientale, culturale e produttivo del territorio.

Il perseguimento di tali finalità richiede lo svolgimento in comune delle funzioni istituzionali delle amministrazioni pubbliche partecipanti, e di conseguenza un cambiamento radicale del modo di operare del passato, in cui, seppure in presenza di intese reciproche, ciascuna amministrazione poneva in essere le proprie politiche in modo sostanzialmente individuale e senza un'immagine unitaria

La costituzione della società consente di accomunare le finalità istituzionali dei soci al fine di porre in essere azioni sinergiche e convergenti verso il medesimo scopo, razionalizzando le risorse e consentendo un maggior grado di efficienza.

Sebbene le logiche di funzionamento di una società *in house* siano analoghe a quelle dell'amministrazione pubblica, nel contesto descritto, vi si ritrova la giusta dimensione giuridica, economica e tecnica necessaria per finalizzare le azioni esecutive verso gli obiettivi stabiliti.

Appare evidente, anche alla luce di quanto esposto nel paragrafo precedente, che tali obiettivi risulterebbero difficilmente raggiungibili se perseguiti all'interno dell'Assessorato, senza adoperare gli strumenti di dialogo e di comunicazione previsti dalla riforma della L.R. 16/2017.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMÈRTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

### **10.3 Ragioni e finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria e di gestione esternalizzata dei servizi affidati**

La struttura, analizzando i risultati da un punto di vista economico, è in grado di operare secondo canoni di sostenibilità economica e finanziaria.

L'equilibrio economico e finanziario è garantito dal valore della produzione ottenuto attraverso le attività che generano ricavi.

La struttura organizzativa, composta da un numero limitato di unità di personale, costituisce di per sé uno strumento in grado di ridurre il costo totale per effetto del contenimento dei costi fissi.

La configurazione di costo prevede:

- costi fissi, relativi alle funzioni che si svolgono in continuo durante il corso dell'anno;
- costi variabili, relativi alle funzioni che danno luogo ad attività intermittenti e relative ad attività da esternalizzare, quali ad esempio quelle connesse ad eventi stagionali che si svolgono in certi periodi dell'anno.

La logica di trasformazione del costo fisso in costo variabile costituisce un motivo di razionalizzazione delle risorse in grado di incidere sensibilmente sull'economicità aziendale, garantendo in modo costante la piena occupazione delle risorse umane dedicate stabilmente all'attività.

Inoltre, si consideri la minore incidenza del costo complessivo sostenuto dagli operatori dell'intero comparto del turismo a livello di sistema. La visione strategica unitaria e condivisa rappresentata dalla DMO, consente agli attori del territorio coinvolti di avere un ruolo e dei compiti convergenti verso obiettivi comuni con un risparmio di risorse complessive e di tempi di realizzazione. Operare in un'ottica di unitarietà di immagine e di intenti attrattivi consente inoltre di evitare inutili duplicazioni di azioni o una loro scarsa efficacia in termini di risultati per il territorio. Tutti questi elementi determinano ulteriori risparmi economici nell'intero sistema regionale.

In termini di efficienza, si ritiene che la previsione legislativa di costituire una società regionale partecipata al 100% dalla Regione, avrebbe avuto un diverso significato, vanificando la gran parte degli obiettivi che si prefigge, e ponendo in dubbio la stessa necessità di esternalizzazione dei servizi.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TURISMU, ARTESANIA E CUMMERTZIU  
ASSESSORATO DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO

### **10.3 Compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa**

La nuova iniziativa presenta importanti aspetti di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

L'efficacia dell'azione amministrativa costituisce il punto fondamentale della riforma legislativa laddove propone sistemi di *governance* nuovi, grazie ai quali far crescere i valori della destinazione e attivare le azioni necessarie affinché il mercato percepisca e riconosca la destinazione Sardegna come rispondente ai desideri ed ai bisogni del turista.

L'efficienza economica si realizza grazie ad un'elevata produttività per via della possibilità di svolgere i processi aziendali con limitato impatto dei costi fissi.

L'iniziativa si sviluppa a basso costo, prevedendo significativi risparmi per effetto della possibilità di disporre di locali da adibire ad ufficio, di sistemi informativi ed informatici, di attrezzature e di servizi a titolo gratuito dall'amministrazione regionale.

Si consideri inoltre che i soggetti pubblici realizzano le azioni di propria competenza all'interno di un programma unitario, il quale essendo attuato dal medesimo soggetto, consente la riduzione dei costi vivi delle operazioni con l'esaltazione della qualità ed efficienza dei risultati. Una struttura di piccole dimensioni risulta meglio gestibile in ottica manageriale ed organizzativa, essendo più agevole motivare il personale, effettuare variazioni dei processi in caso emergessero discrasie, misurare le performance, valutare i risultati.

L'economicità, intesa come capacità dell'impresa di garantire un equilibrio nel lungo periodo, si riscontra nelle risultanze del budget elaborato e si collega alle considerazioni del paragrafo precedente.

La società garantisce il proprio equilibrio mediante un flusso di ricavi che è in grado di coprire i costi di promozione ed i costi generali e non beneficerà di contribuzioni pubbliche per far fronte ai costi d'esercizio connessi all'espletamento delle attività.

Come già ampiamente evidenziato, i risultati raggiungibili mediante azioni sinergiche sono di gran lunga superiori a quelli conseguibili con azioni individuali e la società consente la giusta collaborazione dei soggetti coinvolti, i quali, nell'organismo nuovo perseguono i fini istituzionali.

*Cagliari, dicembre 2018*