



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

Prot. n. 133035

San Marino, 4 dicembre 2017/1717 d.F.R.

Ill.mi Consiglieri

Marianna Bucci

Davide Forcellini

Grazia Zafferani

c/o Movimento RETE

Federico Pedini Amati

c/o Movimento Democratico San Marino Insieme

e p.c. Spett.le

Segreteria Istituzionale

Loro Sedi

INTERPELLANZA PRESENTATA DAI CONSIGLIERI MARIANNA BUCCI E DAVIDE FORCELLINI IN DATA 14 NOVEMBRE 2017 E DEPOSITATA IN PARI DATA PRESSO LA SEGRETERIA ISTITUZIONALE ALLA QUALE SI SONO ASSOCIATI PER LA RISPOSTA SCRITTA I CONSIGLIERI GRAZIA ZAFFERANI E FEDERICO PEDINI AMATI

ECC.MI CAPITANI REGGENTI
ILL.MI CONSIGLIERI,

Mi prego rispondere all'interpellanza presentata dai Consiglieri Marianna Bucci e Davide Forcellini in data 14 novembre 2017, in merito al Bando per l'affidamento di servizi di consulenza strategica in campo turistico emanato dall'Ufficio del Turismo.

- 1. I contenuti dei piani strategici, estrapolati sia dall'elaborato tecnico e rielaborati sulla base di quanto riportato nei verbali redatti dalla Commissione giudicatrice, sono i seguenti:**

Spunti di riflessione e indicazioni iniziali sulle quali JFC avvierebbe il confronto con il territorio.

JFC s.r.l. evidenzia il vantaggio competitivo San Marino, pone una serie di domande in merito a cosa vuole essere turisticamente San Marino nel futuro e commenta una serie di dati inerenti ai servizi e commercio legati al turismo. Vengono riportate considerazioni sul comparto in

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Contrada Omagnano, 20 - 47890 San Marino
segreteria@turismo.gov.sm

T +378 (0549) 885373
F +378 (0549) 885399



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

base ai dati presenti sul vecchio piano strategico. Viene rilevata la necessità di: analizzare, condividere (fase cruciale), pianificare (mission e obiettivi, tempistiche), innovare (redemption, normativa), sostenere (incentivi). Viene proposto un percorso dinamico attraverso un approccio di marketing territoriale, connesso al sistema commerciale, alle opzioni storiche, culturali, artistiche, enogastronomiche, convegnistiche e all'identità. E' necessario ridisegnare il tutto, senza preconcetti e limiti alla **visione** che rappresenta il punto di partenza del piano strategico, che deve essere *tailor made*. Viene evidenziata l'importanza del **contesto**: vicinanza alla Riviera, inserimento di San Marino nel patrimonio UNESCO ecc.; per definire la visione serve la connessione con il territorio e il confronto e dialogo con tutti gli stakeholder. Viene ipotizzato uno schema di lavoro di condivisione ampio, di coordinamento con le istanze locali, che eviti azioni random, improntato alla forte concretezza, con l'esigenza di operare nell'ambito del marketing territoriale. Un'analisi dei dati e delle statistiche verrà svolta in apertura, ma sulla base del raffronto fra visitatori e soggiornanti viene da subito evidenziata la necessità di innalzare la quota turisti rispetto agli escursionisti e di puntare su target più interessanti e di qualità. Vengono poi evidenziate una serie di opzioni/opportunità: collegamento con il nuovo Piano Regolatore; rafforzamento delle reti esistenti: OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo), rete diplomatica e consolare; San Marino Outlet Experience (progetto The Market); parco a tema medievale; il comparto MICE (congressuale). Altri punti su cui la proposta fa leva: agricoltura biologica; avvio prodotti turistici (wedding, turismo sportivo, religioso); tematiche innovative di valorizzazione e prodotti, quali il cineturismo; viene riportato il concetto di ambassadors, ovvero soggetti che hanno un'affinità con San Marino e che possano diventarne ambasciatori nel mondo attraverso la creazione di un blog "San Marino Experience"; per la rete distributiva si ipotizza di coinvolgere i tour operator locali nell'attività di incoming su San Marino; per l'offerta ricettiva l'idea è di elevare il livello qualitativo dell'attuale offerta e di differenziarlo; in termini di commercio si propone di rinnovare il modello del centro storico con azioni di restyling dell'offerta esistente e di proposta di nuovi prodotti valutando anche investitori con catene di franchising; viene proposto anche di migliorare il sistema di gestione del settore in termini di relazioni tra Segreteria Turismo /Ufficio Turismo, Consorzio San Marino 2000 e Settore Congressuale.

Sulla base delle indicazioni sopra riportate verrà avviato un confronto con il territorio per capire i vantaggi di ogni azione, intervento, proposta.

Obiettivi

La mission sarà incrementare la quota di turisti e l'innalzamento dell'immagine e del posizionamento di San Marino. Per raggiungere questo obiettivo si seguiranno due strade: incrementare l'indice di occupazione e aumentare la capacità ricettiva; l'incremento dei posti letto non dovrà essere sostenuto con politiche economiche ma dovrà essere autogenerato, facendo in modo che sia conseguenza dell'aumento della domanda e quindi del rinnovato appeal della destinazione, ciò al fine di evitare azioni di dumping commerciale che andrebbero a ledere i valori e gli interessi di coloro che già operano sul territorio e che devono rimanere i primi referenti. A questi andrebbero destinate politiche di sostegno e sviluppo per evitare la riduzione di camere e posti letto avvenute negli anni precedenti.

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Contrada Omagnano, 20 - 47890 San Marino
segreteriaiturismo@gov.sm

T +378 (0549) 885373
F +378 (0549) 885399



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

Altri obiettivi sono: riqualificare l'immagine di San Marino per differenziare la destinazione dai competitor e diffondere l'immagine di San Marino, attivare una fase di sviluppo dell'economia della destinazione San Marino in maniera strutturale, che tenga conto dei sistemi di raggiungibilità e mobilità e dei contenitori di valenza turistica (ad es. sito UNESCO, Centro Kursaal, Poli Museali ed espositivi ecc.). Successivamente verrà definita la declinazione esecutiva.

Altri punti evidenziati dal proponente JFC s.r.l.:

- Impostazione sartoriale del lavoro: JFC propone un percorso con impostazione di fasi, metodologie e output che verranno individuate in seguito alla necessaria consultazione "territoriale", attività che presuppone presenza costante e massima disponibilità.
- Conoscenza strategica ed operativa dell'ambito circostante: JFC, grazie alla sua conoscenza dei territori limitrofi, è in grado di creare sinergie positive e azioni di co-marketing e co-branding con APT Servizi Emilia Romagna, Destinazione Romagna, le Marche, ecc.
- Vicinanza e disponibilità: JFC garantisce massima disponibilità su richiesta, anche oltre il tempo necessario allo svolgimento della consulenza proposta, e il coordinatore del progetto, Massimo Feruzzi, svolgerà anche il ruolo di esperto di marketing.

Per il Piano strategico quinquennale viene proposto il seguente schema.

Analisi stato dell'arte del sistema turistico sammarinese e dello scenario competitivo, identificando i fattori esterni ed interni che influenzano il settore, i trend di sviluppo del turismo a livello globale, italiano e sammarinese attraverso le seguenti metodologie:

- analisi desk dei documenti, studi, piani esistenti; analisi dati statistici, elaborazione di indicatori di performance;
- analisi del grado di accessibilità, livello di servizi, attrattività, competenza e capacità commerciale dell'offerta, mappatura indicatori valoriali;
- analisi del prodotto turistico e delle offerte escursionistiche esistenti, verifica dei prodotti esistenti e incidenza sui mercati, valutazione delle tipologie di offerte escursionistiche;
- analisi desk dello scenario turistico in cui si colloca San Marino;
- esplorazione *inspirational* : presenza sul territorio sammarinese di personale di JFC s.r.l. che adotterà il punto di vista e il comportamento tipico del turista/escursionista;
- analisi competitiva dei diretti concorrenti, analisi possibili minacce competitive, analisi sull'ingresso di nuovi potenziali competitor;
- analisi di *Destination Reputation*: recensioni, conversazioni, opinioni esistenti in rete per definire aree di forza e di debolezza nella percezione del brand al fine di determinare il *sentiment* della "reputazione in rete";
- rilevazione su mercato italiano: analisi del livello percepito da parte degli italiani attraverso un sondaggio su una piattaforma on line con focus profilato su minimo



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

1000 consumatori potenziali. Le ultime due attività indicate genereranno due specifici report.

Visione strategica di San Marino: stabilendo il posizionamento della destinazione San Marino, individuando gli asset su cui puntare e i punti di criticità del sistema turistico sui quali occorre lavorare, definendo opportunità e gli strumenti di valorizzazione della destinazione.

Definizione obiettivi: definiti in base alla visione strategica e al raggiungimento dello scenario desiderato.

Definizioni delle linee di intervento e azioni che dovranno essere previste per raggiungere gli obiettivi fissati dal piano, contemplando provvedimenti anche di carattere normativo, sulla base temporale di medio e lungo termine.

Possibilità di aggiornamento costante del piano in base alle innovazioni e allo sviluppo del settore.

Identificare le linee guida di una riforma di tutta la legislazione turistica coerente con gli scenari di sviluppo definiti. JFC per tale aspetto garantisce un elevato livello di competenza avendo seguito direttamente il percorso di costruzione e attuazione della Legge 4/2016 della Regione Emilia Romagna e su questo punto procederà sulla base delle indicazioni della Segreteria /Ufficio del Turismo.

Riforma di tutta la legislazione in campo turistico, riferimenti a esperienza sulla Legge regionale 4/2016.

Piano di promozione triennale

Si tratta di uno strumento che declinerà in fasi operative quanto definito nel Piano Strategico. Sarà completo di tutti gli elementi richiesti dall'art. 7 della Legge n. 22/2006 e dal Bando. L'attività verrà svolta previa consultazione di tutti gli stakeholders curando anche l'attività di monitoraggio.

Piano annuale

Si tratterà di un documento esecutivo che declinerà le indicazioni in azioni operative per l'anno 2019 e sarà completo di tutti gli elementi richiesti tenuto conto delle consultazioni con gli stakeholders.

Supporto strategico per la riattivazione dell'Osservatorio

L'attività consisterà in una prima fase di valutazione dell'esistente, verrà poi definito il metodo di lavoro per una corretta analisi e monitoraggio di dati turistici e della domanda dell'offerta turistica. Secondo JFC l'Osservatorio dovrà anche fornire informazioni strategiche per una corretta programmazione; a tal fine metterà a disposizione la propria esperienza e assistenza tecnica per la lettura dei dati e della loro interpretazione così da avere informazioni di tipo tendenziale.



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

Metodo che verrà impiegato

Per il coinvolgimento degli stakeholders territoriali si proporrà un percorso partecipato caratterizzato dall'ampiezza e completezza dei soggetti che si intendono coinvolgere con una miscela di attività di relazione coordinata (ad esempio attraverso incontri con i referenti delle associazioni di categoria, con sistemi di relazione diretta (interviste one-to-one).

A tal fine JFC srl non limita l'attività all'interno di un numero di giornate /uomo che potrebbero risultare limitate, ma garantisce:

- un incontro di sintonizzazione con Segreteria e Ufficio del Turismo e successiva definizione del GANTT (pianificazione temporale delle attività);
- la presenza in occasione di incontri con gli organi di ascolto previsti per legge
- incontri periodici di sintonizzazione con Segreteria e Ufficio del Turismo, ogni qual volta si rende necessario;
- Incontri *one to one* con stakeholders individuate di comune accordo tra JFC srl e Segreteria/Ufficio del Turismo;
- Il rafforzamento del rapporto tra lo Stato e i soggetti privati al fine di coinvolgere anche coloro che non possono essere considerati stakeholders;
- Un servizio di tutoraggio e affiancamento operativo affinché la programmazione prenda piede, ovvero una forma di accompagnamento operativo valido non solo per quanto previsto nel bando ma per tutto ciò che la Segreteria/Ufficio del Turismo riterrà utile al fine del raggiungimento degli obiettivi anche attraverso giornate formative per gli operatori, all'attivazione di contatti che JFC metterà a disposizione.

Il gruppo di lavoro proposto da JFC srl sarà composto da:

- Massimo Feruzzi: coordinatore di progetto ed esperto di marketing, con 19 anni esperienza
- Oliviera Crljen, esperto di marketing anche territoriale in affiancamento a Feruzzi, esperienza marketing territoriale, 20 anni in internazionalizzazione;
- Organi tecnici in qualità di dipendenti di JFC:
 - Serena Tronconi: ricercatrice ed analista, marketing assistant, 9 anni esperienza
 - Lorenzo Ghetti: digital e social media strategist, 9 anni esperienza
 - Laura Amadori: specialista in destinazioni management
 - Monica Valbonesi: marketing territoriale

Collaboratori esterni:

- Olivera Crljen: esperto di marketing
- Barbara Papi: consulente di diritto

2. I contenuti del disciplinare di incarico di cui alla delibera n. 37 del 30 ottobre 2017.

Si veda il disciplinare in allegato "Disciplinare JFC - def". Dal disciplinare si evince che per quanto riguarda il piano triennale 2018-2020, essendo i tempi per la redazione molto stretti, è già stato previsto uno slittamento dello stesso al fine di coprire il periodo 2019-2021. Si precisa che non è stato possibile rispettare le tempistiche ipotizzate durante la



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

riunione della Consulta del Turismo del 24 maggio u.s. in quanto la fase di emissione del bando pubblico e di svolgimento dei lavori della Commissione Giudicatrice, unitamente alla procedura autorizzativa della spesa e di legittimità, è stata più lunga del previsto.

3. Quali altre società abbiano risposto al bando.

Si allega lista delle aziende partecipanti ("lista aziende partecipanti"). Per quanto concerne la richiesta di allegare tutte le offerte e le proposte, si ritiene che la stessa sia troppo onerosa in quanto la mole di documentazione da fotocopiare o scansionare sarebbe oltremodo eccessiva; inoltre si ritiene che si possa incorrere nel rischio di diffusione di materiale contenente segreti professionali inerenti all'attività concettuale e professionale delle aziende partecipanti. In aggiunta a ciò si rileva che nel bando al punto 11 "Avvertenze" è riportato quanto segue: "I dati personali saranno trattati, in conformità alla Legge 23 maggio 1995 n. 70 ai soli fini della partecipazione alla selezione delle offerte di cui al presente Avviso e non verranno né comunicati né diffusi". Alla luce di tali motivazioni, si invitano gli interpellanti a consultare le proposte presso i locali dell'Ufficio del Turismo, quale stazione appaltante e responsabile del procedimento connesso al bando in questione, previo appuntamento. Gli interpellanti potranno prendere appunti in merito alle proposte e alle offerte, ma non potranno trascrivere tutto.

4. Per quali motivi si ritenga opportuno affidare a un privato aspetti delicati e attività di indirizzo politico quali: l'identificazione delle linee guida di una riforma della legislazione in materia turistica, indirizzi e strategie di politica turistica, criteri e modalità di concessione di contributi e incentivi

Si ricorda nuovamente, come già avvenuto in occasione dell'emissione del comunicato stampa del 18 agosto u.s., che l'emissione del bando è stata deliberata dalla **Consulta del Turismo**, composta dal Segretario di Stato per il Turismo e il Territorio - che la presiede - dal Segretario di Stato per il Commercio, dal Segretario di Stato per le Finanze ed il Bilancio, dal Direttore dell'Ufficio del Turismo, da un rappresentante di ciascuna Associazione di Categoria operante nel settore turistico-commerciale e dal Direttore Generale del Convention & Visitors Bureau, nella scorsa seduta del 24 maggio. Pertanto è frutto dell'organo deliberativo più elevato e rappresentativo in campo turistico. Con tale atto la Consulta ha in sostanza chiesto al Governo di avviare un nuovo corso dello sviluppo turistico, partendo dalla consapevolezza che per poter fare un elevato salto di qualità e adeguare il settore turistico sammarinese all'attuale contesto competitivo internazionale, serve un lavoro impegnativo e complesso che, oltre a coinvolgere tutte le parti interessate, consenta di superare la forte conflittualità che contrassegna attualmente il settore. Lo spirito del bando non è stato quello di affidare ad un privato la definizione di aspetti delicati e di indirizzo politico, ma piuttosto di individuare un soggetto autorevole e accreditato che possa, sulla base delle migliori buone pratiche internazionali, accompagnare tutto il comparto turistico nel definire i propri nuovi obiettivi portando, come modelli cui ispirarsi, casi di successo come avviene in molti altri contesti. La stragrande maggioranza degli enti sia a livello locale che nazionale si avvalgono, infatti, di



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

consulenze da parte di soggetti qualificati per la definizione dei piani strategici e promozionali. Per formulare il bando ci si è pertanto ispirati a situazioni che avevano esigenze analoghe. A conferma di ciò si rileva che alcune delle società che si sono presentate hanno dimostrato di avere una capacità tecnico professionale acquisita sul campo, proprio svolgendo attività di supporto alle Pubbliche Amministrazioni nella definizione di aspetti strategici: trattasi dunque di una buona prassi diffusa. La rilevanza degli aspetti di indirizzo da decidere è tale da rendere necessaria una professionalità che guidi nel processo e supporto nella fase di concertazione tra gli stakeholders. Tra i punti di forza di JFC vi è infatti proprio l'esperienza di aver costruito e implementato la nuova legislazione in materia turistica dell'Emilia Romagna, di aver supportato la definizione di indirizzi e strategie di altre destinazioni turistiche e la volontà di contribuire a definire eventuali politiche incentivanti sulla base delle specifiche esigenze della committenza. Si evince chiaramente dal bando e dalla proposta di JFC (così come da quelle di altre società partecipanti) che non si tratta di un lavoro che la società svolgerà autonomamente, ma sempre in stretta collaborazione e concertazione con la Segreteria di Stato e l'Ufficio del Turismo, che quindi - si ribadisce ancora una volta - non hanno abdicato i loro ruoli, ma saranno gli attori trainanti e protagonisti di questo importante lavoro strategico.

5. Per quale motivo non sia l'Ufficio del Turismo in collaborazione con la Segreteria Turismo ad effettuare l'analisi dello Stato dell'arte del sistema turistico sammarinese e dello scenario competitivo.

Tali attività presuppongono la padronanza di metodologie, strumenti, know how, esperienze diversificate acquisite sul campo attraverso la trattazione di altre destinazioni turistiche che generalmente pochi enti per la promozione turistica detengono e pertanto nelle fasi cruciali in cui l'analisi è propedeutica alla profonda messa in discussione della natura di una destinazione turistica e alla ridefinizione sia della vision che del posizionamento strategico, è bene che la stessa venga portata avanti avvalendosi del supporto di professionisti del settore. Metodologie come quelle proposte dalla società di consulenza scelta non potrebbero per definizione essere svolte "internamente" dall'Ufficio o dalla Segreteria di Stato, ci si riferisce in particolare all'esplorazione *inspirational* ovvero l'adozione del punto di vista e il comportamento tipico del turista/escursionista. Un altro strumento messo in campo da JFC di fondamentale importanza per capire l'attuale percezione da parte di potenziali clienti italiani (che oggi rappresentano circa il 70% dei nostri visitatori) è la sua rilevazione che porterà ad analizzare il livello percepito da parte degli italiani attraverso un sondaggio su una piattaforma on line con focus profilato su minimo 1000 consumatori potenziali. Servono pertanto competenze solide e diversificate in ambito di marketing strategico che attualmente sono solo parzialmente possedute dall'Ufficio del Turismo e che, anche qualora vi fossero figure professionali all'interno dell'ufficio con tali competenze, le stesse non disporrebbero delle metodologie e strumenti sopra indicati; inoltre, non avendo quotidianamente possibilità di sviluppare analogo lavoro per altre destinazioni turistiche, tali professionalità non disporrebbero



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

dell'esperienza diversificata di un consulente, pertanto si potrebbe rischiare di effettuare un lavoro parziale e incompleto in un momento così cruciale.

6. Per quale motivo si sia voluta affidare a un privato l'elaborazione del piano annuale che l'art. 6 della Legge 22/2006 pone in capo alla Segreteria di Stato per il Turismo

Il bando prevede l'affidamento di quattro servizi di consulenza che sono tra loro concatenati: il piano strategico quinquennale, che non è mai stato formulato in nessuna legislatura, esprime l'esigenza di avere uno strumento di lungo periodo che definisca la strada da seguire nel futuro; una volta stabilito ciò è chiaro che anche i primi strumenti più operativi e di medio o breve periodo, ovvero il piano di promozione triennale e annuale, debbano essere coerenti e allineati, pertanto si è ritenuto oltremodo opportuno usufruire di un affiancamento anche per la stesura del piano annuale previsto all'art. 6 seppur ovviamente con un coinvolgimento forte dell'Ufficio del Turismo, come previsto dal bando ove, proprio in riferimento a tale piano, è riportato *"L'attività dovrà essere svolta e completata, attraverso la concertazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholders - in particolare l'Ufficio del Turismo"*. Si tratterà quindi dei primi piani sviluppati e redatti secondo nuove modalità e metodologie e l'affiancamento della società di consulenza all'Ufficio del Turismo e alla Segreteria per il Turismo per la articolazione di tali strumenti di programmazione ha anche l'obiettivo di trasferire all'Ufficio un nuovo metodo di impostazione del lavoro e di far crescere le competenze interne allo stesso.

7. Se, in base all'art. 8 comma 3 della Legge 22/2006, la Segreteria di Stato per il Turismo abbia ricevuto da soggetti pubblici e privati gli interventi che intendono effettuare e gli obiettivi da raggiungere, e se questi siano stati tenuti in considerazione dell'elaborazione del piano annuale 2019 elaborato da JFC

Tale quesito dimostra che non sia stato ben compreso il contenuto del Bando in questione. JFC srl, come tutte le altre società che hanno presentato delle proposte, hanno fornito indicazioni circa il metodo di lavoro e come avrebbero inteso sviluppare i piani richiesti; la formulazione degli stessi è oggetto del servizio che verrà affidato e dunque i piani saranno il risultato del lavoro che verrà avviato nei prossimi mesi. Rispondendo al quesito n. 1 si sono già fornite indicazioni su come JFC srl intenda condurre il lavoro e uno degli aspetti più qualificanti di tale proposta è stato proprio l'impegno ad ascoltare tutti gli stakeholders fornendo metodi per la concertazione e la condivisione anche piuttosto innovativi. Durante tutti questi momenti di confronto i soggetti pubblici e privati avranno modo di esprimere il loro punto di vista ai consulenti e le risultanze costituiranno materiale utile per redigere tutti i piani, in primis quello quinquennale e a cascata gli altri: triennale e annuale.

8. Per quale motivo nessun membro del Convention & Visitors Bureau sia stato inserito all'interno della Commissione Giudicatrice nominata dal Congresso di Stato nella delibera n. 30 del 26 giugno 2017

REPUBBLICA DI SAN MARINO

Contrada Omagnano, 20 - 47890 San Marino
segreteriaiturismo@gov.sm

T +378 (0549) 885373
F +378 (0549) 885399



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

Come già più volte ribadito, la decisione dell'emissione del bando e il confronto sui contenuti dello stesso sono avvenute nella seduta della Consulta del Turismo del 24 maggio u.s. In quella sede si è anche discusso il tema della composizione della Commissione Giudicatrice e è stato deciso che la medesima sarebbe stata composta da 5 membri:

- Un Rappresentante dell'Ufficio del Turismo
- Un Rappresentante della Segreteria di Stato per il Turismo
- Un Rappresentante nominato dal Congresso di Stato
- 2 Rappresentanti delle Associazioni di Categoria che fanno parte della Consulta per il Turismo. A tal proposito si è lasciato alle Associazioni di Categoria presenti nella Consulta del Turismo (ANIS, UNAS, OSLA, USOT, USC) libera facoltà di esprimere i loro membri. Nelle settimane successive le Associazioni hanno fatto pervenire i loro nomi in termini di membri effettivi e supplenti e gli stessi sono stati inseriti nella delibera congressuale sopra citata. Ne consegue che se nessun membro del CVB è stato inserito, significa che le Associazioni hanno preferito effettuare altre scelte. La scrivente Segreteria e il Governo non avrebbe avuto nulla in contrario ad inserire nella Commissione un membro del CVB, che di certo sarebbe stata una figura qualificata a svolgere il ruolo di commissario.

9. Quanti dipendenti siano attualmente in forza presso l'Ufficio del Turismo e con quali ruoli e stipendi

Si veda la scheda in allegato ove compaiono ruoli in base alla vecchia Legge Organica e stipendi: si precisa che gli stipendi sono riferiti al mese di ottobre 2017 e comprendono: piede retributivo, scatti di anzianità, indennità, non le eventuali maggiorazioni per trasferte o straordinario o figli a carico.

Si riferisce che, rispetto alle persone attualmente in forza all'Ufficio del Turismo, che formalmente risulta composto da 29 dipendenti:

- 4 sono assenti per malattia molto lunga
- 1 ha effettuato negli ultimi due anni circa 45 giorni di malattia per problemi cronici di salute
- 4 sono a part-time, concesso negli anni scorsi per problemi familiari
- 6 prestano servizio non nell'ambito dell'attività prettamente turistica ma presso le seguenti strutture: Multieventi Sport Domus, Palazzo dei Congressi Kursaal, Settore Parcheggi.

10. Se si ritenga che l'Ufficio del Turismo soffra di carenza di personale. In caso affermativo, quante persone di riterrebbero opportuno assumere e con quali competenze.

L'Ufficio del Turismo soffre di carenza di personale. Si consideri che il futuro fabbisogno quali-quantitativo disposto dal D.D. n. 67/2016 prevede 32 PDR (profili di ruolo) e ad oggi possono essere considerati in servizio, per attività prettamente turistica e al netto di malattie e part-time, circa 18 unità. In particolare rispetto al Primo Fabbisogno già definito, risultano soprannumerari molti dipendenti inquadrati nei profili di ruolo di più basso livello, mentre risultano scoperti molti profili di livello intermedio o alto. In particolare attualmente si registra:

- la mancanza di 3 su 5 PDR di Esperto (anche se la recente emissione di un bando pubblico per l'assunzione di un ESPCONT e l'imminente emissione di un altro bando per un ESPTEC dovrebbe porre parziale rimedio a questa situazione);
- la mancanza di 3 PDR di Collaboratore: in particolare rispetto al futuro fabbisogno mancano 1 COLAMMI, 1 COLLECONT e 1 COLLETEC;
- la mancanza di Operatori specializzati: bisognerebbe ricoprire almeno 2 OSPCUTU e 2 OPSTEC

In sostanza si avverte la mancanza di personale in possesso di laurea - ad oggi solo due figure la possiedono di cui una è il dirigente - in materie tecniche afferenti all'ambito turistico (marketing, comunicazione, prodotto turistico, pianificazione e controllo, management della destinazione turistica e



**SEGRETERIA DI STATO
TERRITORIO AMBIENTE
E TURISMO**

degli eventi) con conoscenza ottimale dell'inglese ed eventuali altre lingue e in possesso del diploma di perito turistico o altri diplomi di natura tecnica. Sempre più, infatti, sarebbero necessarie competenze in ambito di digital e social media management, copywriter, nuove tecnologie al servizio della promozione turistica, management degli eventi. Le figure che dovrebbero essere assunte dovrebbero dimostrare di avere oltre ai titoli di studio, anche anni di esperienza diversificate per poter ricoprire in modo ottimale il ruolo richiesto in breve tempo. Si evidenzia anche il fatto che non avendo proceduto a nuove assunzioni negli anni passati a seguito di pensionamenti, oggi l'età media del personale in forza all'Ufficio del Turismo è piuttosto avanzata, aspetto che non giova allo spirito di innovazione e carica motivazionale che si rendono necessari in un settore in continua evoluzione ad alto contenuto creativo. D'altro canto alcune figure, piuttosto motivate e competenti attualmente in servizio, al fine di garantire continuità e una buona gestione del lavoro dell'Ufficio, svolgono spesso mansioni di livello superiore ed effettuano molte ore di flessibilità positiva, rendendosi disponibili 7 giorni su 7 senza poter a volte recuperare le ore o dovendo spesso rinviare le ferie programmate.

11. Quanti siano i rapporti di consulenza, di qualsiasi genere, attualmente in vigore con la Segreteria di Stato per il Turismo e l'Ufficio del turismo. Si prega di fornire i dettagli (beneficiari, oggetto della consulenza, delibera di riferimento, costi, ecc.)

I rapporti di consulenza attualmente in vigore sono:

- Collaborazione per l'anno 2017 con la società sammarinese Expansion S.p.A. per la comunicazione di San Marino come destinazione turistica e programmazione di eventi rientranti nelle Quattro Stagioni del 2017, di cui alla delibera congressuale n. 44 del 26 febbraio 2017, per l'importo lordo pari a 75.000,00€. Si precisa che la scelta di Expansion Spa è motivata dal fatto di aver vinto il concorso per la nuova campagna di comunicazione turistica all'inizio del 2015.
- Collaborazione per l'anno 2017 con la società sammarinese Rob Budde Communication s.r.l. per il progetto strategico di programmazione ed esecuzione delle manifestazioni per lo sviluppo del turismo nella Repubblica di San Marino nel quale è ricompreso il programma denominato *Le quattro stagioni di San Marino*, di cui alla delibera congressuale n. 19 del 5 aprile 2016, per l'importo lordo pari a 100.000,00€.
- Collaborazione per l'anno 2017 con la professionista di Milano, Flaviana Facchini Pubbliche Relazioni, per rafforzamento delle ricadute in termini di visibilità sui media italiani per l'anno 2017 con focus durante le manifestazioni fieristiche (BIT Milano e TTG Rimini), di cui alla delibera congressuale n. 41 del 13 marzo 2017, per l'importo lordo di 13.000,00€. Si precisa che tale professionista è stata scelta in virtù della collaborazione con l'Ufficio stampa di BIT Milano.
- Collaborazione dal 1° maggio al 31 dicembre 2017 con Roberto Giacomini, per lo svolgimento dell'attività di social media management all'interno dell'Ufficio del Turismo, di cui alla delibera congressuale n. 22 del 18 aprile 2017, per l'importo lordo di 14.400,00€. Si ricorda che tale professionista aveva precedentemente svolto un periodo di informazione all'interno dell'Ufficio del Turismo avendo vinto una borsa di studio.

Distinti saluti



REPUBBLICA DI SAN MARINO

Contrada Omagnano, 20 - 47890 San Marino
segreteriaiturismo@gov.sm

T +378 (0549) 885373
F +378 (0549) 885399



DISCIPLINARE D'INCARICO CONFERITO A JFC PER L'AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI REALIZZAZIONE DEL PIANO STRATEGICO PER LO SVILUPPO DEL TURISMO DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO PER IL QUINQUENNIO 2018-2022, DEL PIANO DI PROMOZIONE TRIENNALE (2018-2020), DEL PIANO DI PROMOZIONE ANNUALE (2019) E PER IL RILANCIO DELL'OSSERVATORIO TURISTICO DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

L'Ufficio del Turismo della Repubblica di San Marino, qui rappresentato dal Dirigente, Nicoletta Corbelli, nata a Cesena (FC), il 25 ottobre 1978, codice I.S.S. 25986, residente in via Ezio Balducci 38/B Serravalle, domiciliato per la carica che ricopre presso l'Ufficio del Turismo della Repubblica di San Marino, a quanto infra opportunamente autorizzata dall'On.le Congresso di Stato con delibera n. XXX assunta nella seduta del 30 ottobre 2017 che, in copia conforme, si allega alla presente convenzione sotto la lettera "A", di seguito in breve "Committente", da una parte,

e

- la **JFC s.r.l.**, società unipersonale, con sede legale a Faenza (RA) – in Via XX Settembre, 29, qui rappresentata dall'Amministratore Unico Massimo Feruzzi, nato a Cotignola (RA) il 18 settembre 1965;

Premesso

- a)** che è intenzione della Segreteria di Stato per il Turismo riqualificare l'immagine della destinazione turistica "San Marino" e lo sviluppo economico della stessa, da attuarsi attraverso la valorizzazione integrata del territorio e delle sue risorse storico-culturali, naturalistiche, enogastronomiche e umane volte al rilancio competitivo del prodotto turistico della Repubblica di San Marino, come previsto dalla Legge nr. 22/2006 "Legge Quadro sul Turismo;
- b)** che l'On.le Congresso di Stato con delibera n. 30 del 26 giugno 2017 allegata sotto la lettera "B", ha emesso un Bando per l'affidamento del servizio di



consulenza per la realizzazione del piano strategico per lo sviluppo del turismo della repubblica di San Marino per il quinquennio 2018-2022, del piano di promozione triennale (2018-2020), del piano di promozione annuale (2019) e per il rilancio dell'osservatorio turistico della Repubblica di San Marino;

- c) che l'On.le Congresso di Stato con delibera n. 30 del 26 giugno 2017 già allegata sotto la lettera "B" ha nominato la Commissione Giudicatrice al fine di valutare le offerte pervenute dai soggetti partecipanti al bando;
- d) che l'esito dei lavori della Commissione Giudicatrice, dal quale JFC risulta il vincitore, è stato comunicato dal dirigente della stazione appaltante, al Segretario di Stato per il Territorio, l'Ambiente e il Turismo, con lettera del 25 ottobre 2017 Prot nr. 117865 (Allegato C);

TUTTO CIÒ PREMESSO

LE PARTI CONCORDANO QUANTO SEGUE :

ARTICOLO 1

(Incarico professionale)

Con il presente disciplinare d'incarico, l'Ufficio del Turismo della Repubblica di San Marino, qui rappresentato dal Dirigente, Nicoletta Corbelli conferisce alla società JFC s.r.l l'incarico professionale finalizzato alla predisposizione del piano strategico per lo sviluppo del turismo della Repubblica di San Marino per il quinquennio 2018-2022, del piano di promozione triennale (2018-2020), del piano di promozione annuale (2019) e la riattivazione dell'osservatorio turistico della Repubblica di San Marino;

ARTICOLO 2

(oggetto del servizio di consulenza strategica)



La società JFC s.r.l si impegna a sviluppare le proprie prestazioni professionali in relazione alle seguenti fasi del progetto:

1. la messa a punto di un nuovo Piano Strategico per lo sviluppo del turismo della Repubblica di San Marino per il quinquennio 2018-2022 che ridisegni il futuro di San Marino come destinazione turistica;
2. la definizione del Piano triennale di promozione turistica per il periodo 2018-2020, previsto all'art. 7 della Legge nr. 22 del 2006, "LEGGE QUADRO SUL TURISMO", sulla base del nuovo piano strategico;
3. il supporto all'Ufficio del Turismo per la definizione del Piano di promozione annuale per l'anno 2019, coerentemente con il Piano strategico e il Piano di promozione triennale, previsto all'art. 8 della Legge nr. 22 del 2006, "LEGGE QUADRO SUL TURISMO";
4. il supporto strategico per la riattivazione dell'Osservatorio Turistico e per la definizione del suo metodo di lavoro, sulla base dei dati statistici elaborati dal competente ufficio sammarinese, come previsto all'art. 12 nr. 22 del 2006, "LEGGE QUADRO SUL TURISMO" e dal Regolamento 10 aprile 2008 n. 6 "Regolamento di Attuazione dell'Osservatorio Turistico".

L'Amministratore Unico di JFC Srl Massimo Feruzzi, in qualità di coordinatore di progetto, avrà la diretta responsabilità del progetto durante tutte le sue fasi e coordinerà il team di lavoro, per le parti di competenza, nello sviluppo del progetto fino al suo completamento.



ARTICOLO 3

(Prestazioni società JFC s.r.l.)

Con riferimento al presente disciplinare d'incarico la società JFC s.r.l. si impegna a fornire le seguenti prestazioni:

a) Piano strategico per il quinquennio 2018-2022:

- Analisi dello stato dell'arte del sistema turistico sammarinese e dello scenario competitivo, identificando i fattori esterni ed interni che influenzano il settore, i trend di sviluppo del turismo a livello globale, italiano e sammarinese;
- Definizione della visione strategica della destinazione, stabilendo il posizionamento della destinazione San Marino, individuando gli asset sui cui puntare e i punti di criticità del sistema turistico sui quali occorre lavorare, definendo le opportunità e gli strumenti di valorizzazione della destinazione;
- Definizione degli obiettivi definiti in base alla visione strategica e il raggiungimento dello scenario desiderato, al fine di aumentare il posizionamento turistico, l'integrazione multisettoriale, la valorizzazione territoriale e l'appeal della Repubblica;
- Definizione di linee di intervento ed azioni che dovranno essere previste per raggiungere gli obiettivi fissati dal piano, contemplando provvedimenti, anche di carattere normativo, su base temporale di medio e lungo termine;
- Prevedere la possibilità di aggiornamento costante del piano in base alle innovazioni e lo sviluppo del settore;
- Identificare le linee guida di una riforma di tutta la legislazione in materia turistica coerentemente con gli scenari di sviluppo definiti;

b) Piano di promozione triennale 2018-2020 che dovrà prevedere:



- le linee strategiche dell'attività di promozione turistica e di marketing territoriale turistico, previa consultazione degli organismi pubblici e dei rappresentanti delle categorie turistiche;
- le azioni per il perseguimento degli obiettivi;
- i criteri per l'eventuale concessione di contributi e incentivi ad enti e soggetti privati per progetti di sviluppo ed iniziative di promozione turistica e dell'ospitalità sammarinese;
- gli indirizzi per lo sviluppo della domanda e della qualità dell'offerta, definendo gli obiettivi ed i criteri dell'azione di promozione;
- il monitoraggio sull'attuazione della programmazione;
- l'individuazione del budget da assegnare per la realizzazione dei Piani di promozione annuale;

Dato che le attività della messa a punto del piano di promozione triennale verranno svolte nei primi mesi del 2018, il piano triennale dovrà contenere un prolungamento anche sull'anno 2021.

c) Piano di promozione annuale per l'anno 2019 che dovrà contenere:

- gli indirizzi e le strategie della politica turistica;
- le iniziative, l'organizzazione, gli strumenti ed i soggetti per l'azione di promozione turistica;
- i piani ed i programmi;
- i criteri e le modalità per la concessione di contributi e incentivi;
- le modalità di verifica dei progetti in relazione agli obiettivi prefissati.

d) Supporto strategico per la riattivazione dell'Osservatorio Turistico e definizione del metodo di lavoro al fine di una corretta analisi e monitoraggio dei dati statistici e della domanda e dell'offerta turistica per l'anno 2018.



ARTICOLO 4

(Modalità di svolgimento delle prestazioni)

Il team di progetto di JFC S.r.l. avrà il compito di garantire il coordinamento di tutte le fasi di lavoro, attraverso la concertazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder e un confronto costante con l'Ufficio del Turismo che collaborerà in maniera attiva alle attività previste.

Il Team di progetto di JFC sarà composto dai seguenti membri, come previsto nella proposta presentata dalla medesima società:

- Massimo Feruzzi, quale coordinatore del team e esperto di marketing;
- Olivera Crijen, consulente esterno, quale esperto di marketing;
- Altri organi tecnici dipendenti di JFC s.r.l.: Serena Tronconi, ricercatrice ed analista, marketing assistant; Lorenzo Ghetti, digital e social media strategist; Laura Amadori, specialista in destinazioni management;
- Monica Valbonesi, esperta di marketing territoriale, collaboratrice;
- Barbara Papi: consulente di diritto.

Eventuali modifiche e/o integrazioni del team di progetto dovranno preventivamente essere concordate per iscritto con il Committente.

ARTICOLO 5

(Termini di adempimento delle prestazioni professionali della JFC s.r.l.)

Le prestazioni della società JFC s.r.l. verranno rese secondo i termini di seguito indicati:

a) Piano strategico per il quinquennio 2018-2022

L'attività dovrà essere svolta e completata, attraverso la concertazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, entro tre mesi dall'avvio dell'attività, presumibilmente nel periodo compreso tra dicembre 2017 e marzo 2018.

**b) Piano di promozione triennale 2018-2020 (incluso focus sul 2021)**

In considerazione del fatto che l'attività partirà con un ritardo di circa tre mesi rispetto a quanto ipotizzato nel Bando citato in premessa e in riferimento all'art. 7 della Legge Quadro n. 22/2006, il piano dovrà contenere indicazioni anche relative all'anno 2021 e l'attività dovrà essere svolta e completata, attraverso la concertazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, entro tre mesi dall'avvio dell'attività, presumibilmente nel periodo aprile – giugno 2018;

c) Piano di promozione annuale per l'anno 2019

L'attività dovrà essere svolta e completata, attraverso la concertazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder - in particolare l'Ufficio del Turismo e l'Ufficio, Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica - entro luglio 2018;

d) Supporto strategico per la riattivazione dell'Osservatorio Turistico (anno 2018):

Dovrà esser definito il metodo di lavoro al fine di una corretta analisi e monitoraggio dei dati statistici e della domanda e dell'offerta turistica entro maggio 2018;

Si precisa che le scadenze sopra riportate riflettono uno slittamento delle attività rispetto a quanto previsto nel Bando citato in premessa a causa del protrarsi, oltre le aspettative, della fase di istruttoria delle selezioni del Bando stesso.

In merito alle scadenze indicate, si prevede una penale di € 100,00 per ogni giorno di ritardo rispetto alla data di consegna stabilita, fatte salve eventuali variazioni alle scadenze succitate definite di comune accordo tra il "Committente" e la società JFC s.r.l. e fatti salvi altresì i ritardi non imputabili a JFC srl.

Ogni elaborato grafico o di testo dovrà essere consegnato, anche su supporto informatico, alla Segreteria di Stato per il Territorio, l'Ambiente e il Turismo e all'Ufficio del Turismo.



ARTICOLO 6

(Onorari - Schema dei pagamenti)

In base all'esito del bando, si riconosce alla società JFC s.r.l. la somma di € 139.700,00 (centotrentanovemilasettecento/00) quale onorario complessivo lordo per la prestazione professionale. Gli oneri relativi alla registrazione del presente accordo saranno a carico di JFC.

Con delibera n. X del 30 ottobre 2017, il Congresso di Stato ha autorizzato la somma pari a € 77.300,00 (settantasettemilatrecento/00) lordi a copertura delle attività indicate all'articolo precedente sotto le lettere a) e d), mentre per quanto concerne la restante parte del compenso (€ 62.400,00) relativo alle attività sotto le lettere b) e c) si rinvia a successiva deliberazione del Congresso di Stato una volta approvato il Bilancio Previsionale per l'anno 2018.

L'ammontare dell'onorario complessivo lordo sarà corrisposto con le seguenti scadenze:

1° tranche di € 38.650,00 pari al 50% di € 77.300,000 (settasettemilatrecento/00) alla firma del presente disciplinare; a tale somma verrà applicata la trattenuta di € 7.730,00 a titolo di ritenuta di acconto I.G.R. del 20% ed € 57,97 quale imposta di bollo dello 0,15%;

2° tranche di € 38.650,00 pari al 50% di € 77.300,000 (settasettemilatrecento/00) dopo la consegna dell'attività prevista sotto la lettera a) del precedente articolo (presumibilmente marzo 2018); a tale somma verrà applicata la trattenuta di € 7.730,00 a titolo di ritenuta di acconto I.G.R. del 20% ed € 57,97 quale imposta di bollo dello 0,15%;

3° tranche di € 31.200,00 pari al 50% di € 62.400,000 (sessantaduemilaquattrocento/00) dopo la consegna dell'attività prevista sotto la lettera b) del precedente articolo (presumibilmente giugno 2018); a tale somma verrà applicata la trattenuta di € 6.240,00 a titolo di ritenuta di acconto I.G.R. del 20% ed € 46,80 quale imposta di bollo dello 0,15%;



4° tranche di € 31.200,00 pari al 50% di € 62.400,000 (sessantaduemilaquattrocento/00) al termine dell'attività prevista sotto la lettera c) del precedente articolo (presumibilmente luglio 2018); a tale somma verrà applicata la trattenuta di € 6.240,00 a titolo di ritenuta di acconto I.G.R. del 20% ed € 46,80 quale imposta di bollo dello 0,15%.

Tutti i pagamenti relativi agli onorari saranno corrisposti a seguito delle fatture emesse da JFC s.r.l., secondo le scadenze sopra previste. Le fatture dovranno essere debitamente vistate dall'Ufficio del Turismo e i pagamenti avverranno compatibilmente con i tempi tecnici della Pubblica Amministrazione sammarinese.

Tali modalità di pagamento sono stabilite al fine di garantire durante lo svolgimento dell'incarico la verifica di una corretta esecuzione di tutte le attività pianificate in accordo con il Committente.

Sono comprese nei sopra descritti onorari le spese sostenute relative a viaggi, vitto ed alloggio, spedizione di elaborati e documenti o di ogni altro materiale collegato con il progetto oggetto del presente disciplinare d'incarico.

ARTICOLO 7

(Proprietà del progetto e tutela della privacy)

Il "Committente" ha il diritto di utilizzo pieno ed esclusivo del progetto al quale potrà dare o meno esecuzione, a suo insindacabile giudizio. Il "Committente" acquista tutti i diritti di utilizzazione economica e di riproduzione e pubblicazione del progetto, senza limiti di spazio e di tempo, con ogni mezzo di riproduzione, anche oggi non noto, senza che la società JFC s.r.l. possa per ciò avanzare in futuro alcun genere di pretesa.

La società JFC s.r.l. si riserva i diritti morali d'autore ed il diritto di registrazione. La società JFC si riserva, altresì, il diritto di presentare in maniera totale o parziale il progetto oggetto



del presente disciplinare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in seminari e conferenze, fermo restando l'obbligo di indicare il "Committente".

Le parti, in caso di trattamento di dati personali relativi al presente contratto, garantiranno il rispetto della Legge 23 maggio 1995 n.70.

ARTICOLO 8

(Recesso e revoca dell'incarico)

Nel caso in cui la società JFC s.r.l. receda dall'incarico senza giusta causa, il "Committente" ha diritto al risarcimento degli eventuali danni subiti, di cui dovrà essere data dimostrazione, tenendo conto della natura dell'incarico.

E' riconosciuta al "Committente" la facoltà di revocare il presente disciplinare d'incarico per motivi pubblico interesse, riconoscendo alla società JFC s.r.l. gli onorari ed il rimborso spese per il lavoro fatto sino alla data di comunicazione della revoca.

ARTICOLO 9

(Efficacia del disciplinare d'incarico)

Il presente disciplinare d'incarico diverrà impegnativo tra parti contraenti solo successivamente alla legittimazione della spesa da parte del Competente Organo di Controllo.

ARTICOLO 10

(Risoluzione delle controversie)

Tutte le controversie che possano insorgere relativamente al presente disciplinare d'incarico saranno deferite nel termine di sessanta giorni ad un Collegio Arbitrale costituito da tre membri di cui uno nominato dal Congresso di Stato, uno nominato dalla società JFC s.r.l., il terzo nominato di comune accordo dai due arbitri o, in mancanza di accordo, dal Commissario della Legge della Repubblica di San Marino.



L'arbitrato sarà irrituale ed il Collegio Arbitrale emetterà il proprio giudizio, che sarà inappellabile, entro quattro mesi dalla data della nomina degli arbitri.

Letto approvato e sottoscritto

San Marino,

Ufficio del Turismo

JFC s.r.l.

Repubblica di San Marino

Massimo Feruzzi

Il Dirigente

Nicoletta Corbelli

PROPOSTE PERVENUTE
BANDO CONSULENZA STRATEGICA TURISMO - ALLEGATO A

DATA DI ARRIVO	ORA D'ARRIVO	PROTOCOLLO	DITTA	CITTA'	INDIRIZZO	RECAPITO TELEFONICO	EMAIL/FAX	SOGGETTO	IT/SM
16-ago	11:30	PROT 90599 09/08/17	FOUR TOURISM	TORINO	C/O FACCHINI: VIA PASSALACQUA, 10 - 10122 TORINO	011 4407078	INFO@FOURTOURISM.IT	SRL	IT
14-ago	12:05	PROT 90280 14/08/2017	IS.NA.R.T. ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE	ROMA	CORSO D'ITALIA, 92 - 00198 ROMA	06 2039891	06 2039222	SCPA	IT
11-ago	10:02	PROT 89824 11/08/2017	TRADEMARK ITALIA	RIMINI	CORSO D'AUGUSTO, 97 - 47921 RIMINI	0541 56111	INFO@TRADEMARKITALIA.COM	SRL	IT
9-ago	10:10	PROT 88982 09/08/2017	SL&A	ROMA	VIA ISIDE, 8-10- 00184 ROMA	06 4741245 - 06 4741246	SLEA@SLEA.IT	SRL	IT
10-ago	16:10	PROT 89635 10/08/2017	PTS CONSULTING (STRUTTURA SRL)	ROMA	VIALE DI VILLA DI MASSIMO, 29 - 00161 ROMA	06 45437323	UFFICIOGARE@STRUTTURA-PTS.IT	SRL	IT
2-ago	11:00	PROT 90711 16/08/2017	TOURING SERVIZI	MILANO	CORSO ITALIA, 10 - 20122 MILANO	02 85261	02 8526235	SRL	IT
8-ago	10:29	PROT 88930 09/08/2017	QUASTER	RIMINI	VIA MILAZZO, 6/b - RIMINI	0541 709911	INFO@QUASTER.IT		IT
11-ago	10:29	PROT 89852 11/08/2017	CBO/ Communication by Objectives	MILANO	VIA FOPPA, 19 - 20144 MILANO	02 854583	CBO@CBOPR.COM		IT
10-ago	10:50	PROT 89385 10/08/2017	JFC	FAENZA (RA)	VIA XX SETTEMBRE, 29 - 48018 FAENZA	0546 668557	POSTACERTIFICATA@PEC.JFC.IT	SRL UNIPERSONALE	IT
16-ago	14:20	PROT 90833 17/08/2017	ADESCOOP	PADOVA	VIA DEI COLLI 131	498726599	SEGRETERIA@ADESCCOOP.IT	COOP	IT
17-ago	10:08	PROT 90869 17/8/2017	ERIOS SRL	FROSINONE	VIA AONIO PALEARIO,23	0775 855348	INFO@ERIOS.IT	SRL	IT
17-ago	16:54	PROT 91205 17/8/2017	INTERNET.SM	SAN MARINO					SM
17-ago	17:18	prot 91217 17/08/2017	ECO&ECO SRL	BOLOGNA	VIA OBERDAN 11	051 2960232	AMMINISTRAZIONE@PEC.ECO-ECO.IT	SRL	IT
18-ago	10:00	PROT 91301 18/8/2017	ISCOM GROUP SRL	BOLOGNA	VIA TIARINI 22	051 4156040	INFO@ISCOMGROUP.IT	SRL	IT
18-ago	10:33	PROT 91343 18/8/2017	ISNART- ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE	ROMA	CORSO D'ITALIA, 92 - 00198 ROMA	06 2039891	06 2039222	SCPA	IT
18-ago	12:54	PROT. 91511 18/8/2017	MARKETING CONCEPT SAS					SAS	IT
18-ago	13:20	PROT. 91527 18/8/2017	JOLI GROUP	SAN MARINO	VIALE FEDERICO D'URBINO 36				SM
22-ago	9:50	PROT. 92145 22/08/2017	FIMAR SRL	UDINE	Via Villalta n. 38			SRL	IT

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including "scv", "P. G. G. G.", and others, are present along the bottom of the page.]

RUOLO	lordo mensile	% oneri	costo mensile con oneri
DIRIGENTE	4.420,00	27,30	5.626,66
CAPO SEZIONE	2.957,05	23,90	3.663,78
COLLABORATORE TURISTICO	2.706,10	25,40	3.393,45
CAPO SEZIONE	2.662,50	23,90	3.298,84
OPERATORE SPECIALIZZATO TURISTICO	2.510,64	23,90	3.110,68
OPERATORE	2.510,64	25,40	3.148,34
OPERATORE	2.510,64	25,40	3.148,34
OPERATORE SPECIALIZZATO AMMINISTRATIVO	2.510,64	23,90	3.110,68
OPERATORE	2.436,99	25,40	3.055,99
OPERATORE	2.436,99	25,40	3.055,99
COLLABORATORE TECNICO	2.407,72	25,40	3.019,28
OPERATORE SPECIALIZZATO TURISTICO	2.231,15	25,40	2.797,86
OPERATORE	2.231,15	25,40	2.797,86
SEGRETARIO	2.142,99	25,40	2.687,31
OPERATORE AMMINISTRATIVO	2.100,74	23,90	2.602,82
ADDETTO SPECIALIZZATO - OPERATORE TECNICO	1.989,22	27,30	2.532,28
ADD. SPEC. OPERATORE SERV. GEN. E MANUTENZIONI	1.989,22	27,30	2.532,28
ADD. SPEC. OPERATORE SERV. GEN. E SPED/DUP.	1.989,22	27,30	2.532,28
OPERATORE AMMINISTRATIVO	1.989,22	27,30	2.532,28
ADD. SPEC. OPERATORE SERV. GEN. E MANUTENZIONI	1.989,22	27,30	2.532,28
ADDETTO QUALIFICATO - ADDETTO PARCHEGGI	1.981,14	25,80	2.492,27
OPERATORE	1.969,45	25,40	2.469,69
SEGRETARIO	1.938,40	25,40	2.430,75
OPERATORE	1.735,96	27,30	2.209,88
ADDETTO TECNICO	1.717,40	27,30	2.186,25
OPERATORE TECNICO	1.657,68	27,30	2.110,23
ADD. SPEC. OPERATORE SERV. GEN. E MANUTENZIONI	1.657,68	27,30	2.110,23
OPERATORE	1.575,56	25,40	1.975,75

ADDETTO QUALIFICATO - ADDETTO PARCHEGGI	1.461,38	27,30	1.860,34
--	----------	-------	----------