



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

**GROTTE DI FRASASSI: COME UN BENE PUBBLICO TRASFORMA UN
TERRITORIO**

FRASASSI CAVES: HOW A PUBLIC GOOD TRANSFORMS A TERRITORY

Relatore:
ERMINI BARBARA

Rapporto Finale di:
STROPPA SILVIA

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

1. INTRODUZIONE

1.1 SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ: PASSI FONDAMENTALI PER UN TERRITORIO TURISTICO

1.2 LA SCOPERTA DELLE GROTTI DI FRASASSI

1.3 MICROCLIMA, MORFOLOGIA E FERMO BIOLOGICO

1.4 LA NASCITA DEL CONSORZIO FRASASSI E COMPOSIZIONE DEL C.D.A.

2. CONSORZIO FRASASSI, VOLANO ECONOMICO DEL TERRITORIO

2.1 LOCAZIONE E PROPRIETÀ DEL BENE: DETERMINAZIONE DEL CANONE

2.2 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.3 PIANI DI PROGRAMMA E BILANCI

3. MARKETING

3.1 POLITICHE DI MARKETING STORICHE E ATTUALI

3.2 MARKETING MIRATO: SEGMENTAZIONE DEL CLIENTE "TURISTA"

3.3 POLITICHE DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

4. CONCLUSIONI

4.1 IL COMUNE SE NON CI FOSSE IL CONSORZIO FRASASSI

4.2 COVID19 COME HA CAMBIATO IL CONSORZIO FRASASSI E ILTURISTA

4.3 CONSIDERAZIONI FINALI

5. RINGRAZIAMENTI

6. BIBLIOGRAFIA

*“Le cose sono unite da legami indissolubili.
Non puoi cogliere un fiore senza turbare una stella.”*

-Galileo Galilei-

1.INTRODUZIONE

1.1 SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ: PASSI FONDAMENTALI PER UN TERRITORIO TURISTICO

Il turismo può rappresentare una linea d'azione attraverso la quale perseguire l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile. Per sua natura, infatti, il turismo ha un impatto sistematico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l'economia del territorio nel quale si indirizza, con ricadute anche di natura sociale, culturale ed ambientale (Mathieson e Well 1982). Se è vero che il turismo è un potenziale volano di ricchezza per la popolazione residente, come sarà evidenziato prossimamente, è altrettanto vero che esso non ha un impatto altrettanto neutro sul territorio, poiché orienta attività economica locale, consuma risorse, richiede un'adeguata opera di strutturazione ed infrastrutturazione. L'avvento del turismo rappresenta, quindi, per un sistema territoriale, un input fondamentale di trasformazione, che deve essere opportunamente indirizzata ed interiorizzata al fine di generare valore e sviluppo durevole. Alla luce di quanto detto, risulta sempre più imprescindibile procedere ad una valutazione degli impatti di tipo ambientale delle attività turistiche, prevedendone a livello di fattibilità gli effetti e pianificandone in modo adeguato gli sviluppi (Mills,1983). In generale, l'impatto del turismo sul territorio dipende dall'entità e dalle composizioni dei flussi di visitatori, nonché dalle pratiche turistiche che motivano la loro permanenza sul territorio. L'organizzazione mondiale del turismo individua, tre caratteristiche irrinunciabili del turismo sostenibile:

- Le risorse ambientali devono essere protette;
- Le comunità locali devono beneficiare di questo tipo di turismo, sia in termini di reddito sia in termini di qualità della vita;
- I visitatori devono vivere un'esperienza di qualità;

In quest'ottica il turismo sostenibile è quindi un'attività che cerca di minimizzare gli impatti sull'ambiente, sulla cultura e sulla società generando contemporaneamente reddito, occupazione e conservazione degli ecosistemi locali. In tal senso, le politiche volte alla conservazione dell'ambiente devono essere interpretate non come un limite allo

sviluppo turistico, bensì come un percorso strategico lungimirante attraverso il quale incrementare e mantenere nel tempo la competitività di una destinazione (Mihalic, 2000).

Tale risultato può essere raggiunto solo attraverso una corretta pianificazione dello sviluppo turistico nella destinazione che tenga conto non solo degli effetti economici, ma anche dell'impatto che l'attività turistica genera sull'ambiente, sulla società locale e sugli altri settori produttivi (Cooper, 2000; Leiper, 1990). La pianificazione deve tener conto delle esigenze dei diversi stakeholder locali e delle esigenze dei diversi portatori di interessi (Manning, 1999). In questo senso, l'attività di management delle destinazioni può assumere un percorso significativo anche in relazione alla possibilità di orientare lo sviluppo della destinazione nella direzione della sostenibilità. L'offerta locale può infatti essere coordinata attraverso precisi criteri di valorizzazione delle risorse naturali, del patrimonio artistico-storico e culturale, che consente di allineare il valore nel tempo.

Cucculelli e Goffi (2016) analizzano la competitività e sostenibilità delle piccole destinazioni turistiche con certificazioni nazionali ed internazionali. Il modello adottato è quello del TDC (competitività delle destinazioni turistiche) che analizza sette chiavi determinanti della "competitività della destinazione" divise in due sezioni:

- Risorse primarie, servizi turistici.
- Risorse di supporto, fattori condizionanti e di supporto di infrastrutture, pianificazione e sviluppo della destinazione, gestione della destinazione, fattore di domanda.

L'obiettivo principale di questa analisi è misurare l'impatto della sostenibilità sulla competitività delle piccole destinazioni turistiche. Dai risultati empirici di questa analisi, si evince una relazione positiva tra fattori legati alla sostenibilità e indicatori del TDC. L'impatto dei fattori che si riferiscono strettamente alla sostenibilità è di valore maggiore rispetto ad altre componenti non direttamente correlate alla sostenibilità. Si evidenzia così l'ipotesi che lo sviluppo del turismo sostenibile sia non solo positivo per preservare l'equilibrio ecologico di una destinazione turistica, ma anche per migliorare la competitività.

Queste direttive di sviluppo, volte a sostenere la competitività e la sostenibilità di piccole destinazioni turistiche, sono state largamente adottate nella politica di gestione del

Consorzio Frasassi e del piccolo comune di Genga, le cui sorti, sono indissolubilmente legate ai flussi turistici. Il riscontro concreto dell'applicazione di questi concetti da parte del comune di Genga si ha nei vari riconoscimenti nazionali ed internazionali ottenuti dall'ente, di cui i più rappresentativi e conosciuti sono: la Bandiera Arancione (Touring Club Italiano), il premio Eden (European Destinations Of Excellence Network) come miglior destinazione italiana legata al wellness e al turismo sostenibile e, per concludere, si sta attendendo il riconoscimento delle Grotte di Frasassi come patrimonio mondiale culturale e naturale UNESCO. Possiamo quindi affermare che un territorio piccolo come quello di Genga, riassume tutti i concetti di sostenibilità e competitività e sarà l'oggetto di analisi della presente tesi.

1.2 LA SCOPERTA DELLE GROTTI DI FRASASSI

Il complesso ipogeo Frasassi fu scoperto agli inizi del 1948 dal Dottor Marchetti, fondatore del gruppo speleologico di Ancona, che individuò la Grotta Del Fiume. La scoperta più rilevante avvenne il 25 settembre 1971 lungo le pendici del Monte Vallemontagnana, quando un membro del CAI di Ancona scoprì la porta d'ingresso della grotta, subito battezzata con il nome "Grotta Grande Del Vento". Inizialmente gli scopritori si trovarono in una grande grotta al buio totale, e con le attrezzature del tempo non idonee per proseguire l'esplorazione, si decise di stimare l'altezza della cavità lanciando un sasso e misurando il tempo di caduta utilizzando le leggi della fisica: il calcolo approssimativo fu di 120 mt. Successivamente gli esploratori si dotarono di attrezzature adeguate e esplorarono l'immenso spazio chiamato Abisso Ancona, dedicato alla città degli scopritori.

L'8 dicembre 1971 venne scoperto un collegamento tra la Grotta Del Fiume e la Grotta Grande Del Vento, che venne ribattezzata "Condotta Dei Fabrianesi" e si creò così il complesso carsico Fiume-Vento. Attualmente il complesso delle Grotte di Frasassi ha una lunghezza di oltre 30 km. Oltre all'Abisso Ancona, prima sala che visita il turista, si notano la Sala 200, La Sala Delle Candeline, la Sala Bianca, la Sala Dell'Orsa, la Sala Dei Pagliai e la Sala Dell'Infinito.

L'apertura al pubblico nel suo complesso presentò dei problemi di ordine tecnico, soprattutto per stabilire il punto esatto in cui scavare il tunnel di accesso. Il percorso fu studiato con cura e nel rispetto dell'ambiente, cercando di non abbattere le meravigliose

concrezioni. Il progetto iniziale includeva anche una galleria di ritorno all'aperto che sarebbe dovuta sfociare a livello della strada da cui si era partiti, per gestire al meglio i flussi turistici e non far permanere all'interno il turista troppo a lungo, ma non fu mai realizzata. Attualmente i turisti escono da dove sono entrati.

1.3 MICROCLIMA E FERMO BIOLOGICO

Sin da subito, dopo la scoperta del complesso della Grande Grotta Del Vento, vennero fatte delle misurazioni per quanto riguardava l'ambiente interno; gli scopritori, insieme a degli scienziati, fecero subito delle rilevazioni della temperatura interna, dell'acqua e dell'anidride carbonica. Prima dell'apertura al turismo, l'Abisso Ancona presentava una temperatura interna pari a 13,1 gradi, una temperatura dell'acqua di 13 gradi e una soglia di anidride carbonica pari a 350pp. Dopo l'apertura delle Grotte al turismo, si sono riscontrati particolari cambiamenti soprattutto per la temperatura interna e l'anidride carbonica. Considerando che la visita in grotta dura mediamente 90 minuti, si notò dopo un'attenta ricerca che la temperatura internata dopo il maggiore afflusso turistico nel periodo di Maggiore esposizione, variava di alcuni gradi (Manichetti1992). Per quanto riguarda l'anidride carbonica nei mesi tra luglio e ottobre con cadenza turistica elevata è di 1000pp. Dai dati presi dalla ricerca scientifica, si decise di effettuare un fermo biologico nel periodo che va dal 10 al 30 gennaio, una ventina di giorni in cui l'ecosistema interno torna a vivere nelle condizioni di buio naturale, mentre una squadra di esperti si prende cura delle suggestive concrezioni che rendono le grotte di Frasassi uniche al mondo. Uno stop necessario anche e soprattutto per le forme di vita che le abitano. Infatti, questi ambienti carsici sono abitati da alcuni esemplari di geotritone italico e nei laghetti si può notare una specie di crostaceo molto raro il "niphargus Frasassinus". Un'altra premura, oltre al fermo biologico, è quella di sostituire le lampade a basso consumo con le lampade a LED, manovra fondamentale per il microclima delle Grotte in quanto le lampade adottate prima potevano corrodersi per la presenza di acqua sulfurea oltre a inquinare l'habitat interno.

1.4 LA NASCITA DEL CONSORZIO E COMPOSIZIONE DEL C.D.A.

L'amministrazione del comune di Genga, a seguito della scoperta della Grotta Grande Del Vento e dopo diversi incontri con i gruppi speleologici marchigiani, il 1 agosto del 1972 ha tenuto una "tavola rotonda" con l'intervento della regione Marche, degli altri enti

provinciali, allo scopo di porre le premesse per la costruzione di un consorzio per la valorizzazione e la salvaguardia delle Grotte, denominato “CONSORZIO FRASASSI”, eretto ad ente morale con decreto prefettizio del 31 marzo 1973. Il 21 luglio dello stesso anno è stato approvato il progetto delle Grotte per la salvaguardia e sua la tutela ed è stato appaltato ad una ditta locale l’inizio dei lavori. L’abisso Ancona è stato aperto al pubblico il 1° settembre 1974 e sono entrati oltre 3 mila turisti. Fanno parte del consorzio i seguenti enti locali: la Provincia di Ancona ed il Comune di Genga. Il CONSORZIO è dotato di personalità giuridica e di autonomia imprenditoriale, ai sensi dell'articolo 114 del T.U.EE.LL.267/2000. Articolo 114 del testo unico degli enti locali (decreto legislativo 267 del 18 agosto del 2000) pone espressamente il consorzio all’interno del novero delle aziende speciali. Questo articolo specifica, che l'azienda è speciale, è un ente strumentale dell'ente locale, dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto, approvato dal Consiglio comunale o provinciale. Il comma 5 dell'articolo prevede che l'ordinamento ed il funzionamento delle aziende speciali siano disciplinate dal proprio statuto e dai regolamenti. Appare quindi chiaro che lo statuto e regolamenti essendo stati approvati e costruiti in seguito alla legge, possano costruire la sola base normativa dell’azienda speciale. Dallo statuto e dai regolamenti conseguiti è apparso evidente che il consorzio ha conservato ed anzi incrementato nel tempo una sorta di doppia natura (Avv. Lucchetti 2016). Si è notato che la base statutaria del consorzio è quella di un'azienda speciale ma lo statuto contiene una serie di previsioni e prescrizioni più specifiche e attinenti alle amministrazioni pubbliche, ad esempio la gestione del personale che richiama il contratto nazionale degli enti locali. Questa discrezionalità è diventata materia complessa da gestire nelle serie di regolamenti che sono stati costruiti successivamente allo statuto. Una loro lettura comparata fa intendere che nei regolamenti stessi sono trasfusi elementi di diritto amministrativo pubblico direttamente mutati dall’ente locale che oggettivamente nel tempo introducono elementi di rettifica e di complessità non inerenti ad una struttura dinamica ed in continua mutazione come quella di un’azienda turistica.

Questa problematica è stata già rilevata agli inizi degli anni 80, sia pure motivata da questioni più strettamente politiche, ma è tornata di stretta attualità nel periodo dal 2015 al 2019, periodo in cui è stata avviata una revisione della struttura normativa del consorzio tuttora in esecuzione. Negli anni infatti sono sorte evidenti problematiche per la

complessità e rigidità adottati dalla normativa vigente creando notevoli disagi di gestione al consorzio: basti pensare alla gestione delle guide stagionali, che venivano assunte con uno strumento come il contratto nazionale degli enti locali, assolutamente non pensato per gestire periodi brevi di lavoro e con fabbisogno molto variabile all'interno dell'anno. Una soluzione trovata per conciliare la normativa alle esigenze del lavoro, ovvero l'approvazione di graduatorie triennali in cui si assume con contratti a tempo determinato, ha generato invece un pesante contenzioso davanti al giudice del lavoro con decine di guide, parzialmente conclusi con assunzione a tempo indeterminato di molte di queste.

Anche per gli acquisti e per le forniture dei lavori la situazione non è affatto migliore: la normativa pubblica prevede per i contratti un sistema fortemente centrato sulla programmazione, un ente locale deve essere in grado di stabilire in anticipo i propri fabbisogni, destinare ad essi le opportune riserve economiche, provvedere all'individuazione dei contratti attraverso procedure il più possibile trasparenti e quindi ad evidenza pubblica (ANAC linee guida). Invece una struttura come quella del Consorzio necessita spesso di servizi strettamente legati all'andamento turistico, per sua natura difficilmente prevedibili (basti pensare ai fabbisogni di pulizia, che cambiano fortemente in base alle condizioni metereologiche, una stagione piovosa aumenta le spese per la pulizia).

Una soluzione che in prima fase era stata individuata, passava attraverso la redazione di uno statuto e relativi regolamenti, emanati dagli enti pubblici che la legge generale prevedeva di poter togliere, in modo da restituire al consorzio una maggiore agilità di azione. Questa risoluzione è stata però introdotta all'inizio del 2019, in quanto ci si è resi conto che la struttura di "consorzio di enti locali" manteneva comunque una rigidità che poteva essere superata solo trasformando il consorzio stesso in una società di capitali.

Per attuare questa trasformazione c'è bisogno di:

- chiudere il consorzio e la sua contestuale messa in liquidazione;
- la creazione da parte del comune di una società di servizi, in cui eventualmente far confluire altri soggetti pubblici interessati, ad esempio la provincia;
- il riconoscimento da parte del Consiglio comunale dell'attività gestione turistica delle Grotte e delle attività correlate, come attività di interesse pubblico;

- l'affidamento dell'attività di cui al punto precedente alla società di servizi precedentemente creata attraverso la procedura cosiddetta in House.

Questa soluzione risulta al quanto complessa, pertanto privilegia in modo deciso l'affidamento delle attività da parte dell'ente pubblico con procedure aperte e quindi con gara. Un affidamento ad una società controllata (il cosiddetto in House) può essere effettuato solo nel rispetto di requisiti stringenti previsti dal codice dei contratti. Questi requisiti servono ad evitare che il principio di concorrenza e non discriminazione venga eluso e il principio della gara venga rispettato.

Attualmente il Consorzio Frasassi è costituito per il 70% dal comune di Genga e il 30% dalla provincia di Ancona. Il Consiglio di Amministrazione, ossia l'organo di indirizzo che provvede all'attività imprenditoriale e all'amministrazione dell'ente, è eletto dall'assemblea e dura in carica cinque anni. Al Consiglio di Amministrazione spetta la nomina del Direttore delle Grotte che è l'organo a cui compete l'attività di gestione per l'attuazione degli indirizzi programmatici e degli obiettivi imprenditoriali individuati per il perseguimento dei fini del Consorzio. Essendo pubblico ufficiale è autorizzato per legge ad attribuire pubblica fede agli atti, assolve alle funzioni di legalità e garanzia dei procedimenti amministrativi. In particolare partecipa alla seduta degli organi collegiali, cura le relazioni dei verbali, eroga i contratti dell'ente. La durata alla sua carica è equivalente al mandato del Consiglio di Amministrazione.

2. CONSORZIO FRASASSI, VOLANO ECONOMICO DEL TERRITORIO

2.1 LOCAZIONE E PROPRIETÀ DEL BENE: DETERMINAZIONE DEL CANONE

Il consorzio Frasassi avendo, avendo sede nel comune di Genga, ha chiesto di avere una concessione dei locali a loro utili per le varie destinazioni, tra cui l'ingresso delle Grotte. I locali concessi dal comune sono da destinarsi a uso commerciale e turistico come da accordi presi con il Consiglio di Amministrazione. Se ne vieta quindi ogni diverso uso salvo autorizzazione da parte del comune stesso. Perciò il comune di Genga dà in concessione l'ingresso delle Grotte e il complesso ipogeo "Grotte di Frasassi", da utilizzando a scopo turistico, sia per la parte dotata di regolari camminamenti, sia la parte dedicata al turismo speleologico. L'ammontare che il consorzio deve erogare al comune di Genga, solo per l'entrata è di 743,70 euro mensili. Per quanto riguarda gli uffici del consorzio con sede a Genga capoluogo l'erogazione è di 2594,77€ mensili. Per l'affitto del capannone comunale adibito a magazzino del Consorzio paga 1611,34€ mensili. La concessione va rinnovata annualmente. Il consorzio ha la facoltà di recedere anticipatamente dal contratto con un preavviso di 6 mesi. Il canone annuale totale è di €630000, divisibile in 4 rate con scadenza il 31 marzo, il 30 giugno, il 30 settembre e il 31 dicembre di ogni anno di riferimento. Questo importo è stabilito sulla base della pertinenza di stima approvato con delibera di giunta comunale 410 del 30 12 1996.

La stipula del contratto di locazione dà inoltre la facoltà di eseguire interventi di pulizia e manutenzione sull'intero territorio comunale, in quanto di valenza e di interesse turistico. L'esecuzione di tali interventi potrà essere disposta in ogni periodo dell'anno alle condizioni e qualità decise dal Consorzio, sulla base delle proprie disponibilità e opportunità. Quindi le spese che il consorzio andrà ad effettuare sarà la tassa raccolta rifiuti, le spese relative a consumi di energia elettrica, di acqua e di gas, le spese e relativi all'utilizzo di impianti telefonici fissi, le spese di manutenzione ordinaria e straordinaria compresi gli adeguamenti di sicurezza e la messa a norma.

2.2 GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il personale del consorzio Frasassi viene reclutato attraverso dei bandi di concorso pubblici. Questi riguardano sia le figure di amministrazione contabile che di guide turistiche. Il bando viene indetto e redatto dal Consiglio di Amministrazione.

Come evidenziato nel capitolo 1.3, si sono rilevate delle problematiche per quanto concerne le guide turistiche. Infatti, molte guide sono state costrette ad intraprendere vie legali per tutelarsi, in quanto il Consorzio, avendo una natura di ente locale, non riesce a disciplinare questa categoria con contratti a tempo indeterminato. Attualmente le guide vengono rinnovate ogni tre anni, previo concorso pubblico dove, in base alle direttive emanate per effettuare le prove, se ne prevedono tre esami, la prima scritta, la seconda tecnico pratica e la terza orale. Ai vincitori del concorso, viene stipulato un contratto di lavoro part-time e stagionale, per quanto riguarda la guida turistica, mentre per gli addetti al servizio amministrativi verrà redatto un contratto a tempo determinato.

2.3 PIANI DI PROGRAMMA E BILANCI

Il piano programma per il Consorzio è il più importante piano di programmazione che si effettua in previsione pluriennale, in cui si prevedono le ambizioni amministrative del Consorzio. Questo piano si articola in due parti, una strategica che equivale all'asse temporale della durata del mandato amministrativo, e una organizzativa che si snoda sull'orizzonte temporale della previsione del bilancio. Il principio contabile del Consorzio lascia però agli enti appartenenti (Comune di Genga e provincia Ancona) autonomia e responsabilità per la definizione della programmazione. Il piano programma è deliberato dal Consiglio di Amministrazione secondo gli indirizzi determinanti degli Enti consortili. Esso esprime gli obiettivi che si intendono perseguire indicando il rapporto tra scelte e obiettivi e cioè:

- le dimensioni territoriali ed i livelli tecnologici economicamente ottimali di ogni servizio;
- i livelli di erogazione dei servizi e gli indici di produttività aziendale raffrontati nel tempo e nello spazio con i dati disponibili di altre aziende del settore;
- il programma pluriennale degli investimenti per l'ammodernamento degli impianti e per lo sviluppo dei servizi;
- le modalità di finanziamento dei programmi di investimenti;
- le previsioni e proposte in ordine alla politica delle tariffe;
- la politica del personale, con particolare riferimento ai modi ed alle forme per ricercare la più ampia e continua partecipazione dei lavoratori alla migliore organizzazione del lavoro ed alla produzione e distribuzione dei servizi;

- le forme del concorso della collettività e delle associazioni imprenditoriali e cooperative alla migliore gestione dei pubblici servizi.

Il piano -programma deve essere di conseguenza aggiornato annualmente per rilevarne l'adeguatezza. Viene approvato dal CDA, contiene una sorta di crono-programma per implementare gli investimenti necessari annualmente, ovviamente con tutte le azioni giuridiche necessarie alla sicurezza per il lavoratore e per il turista.

Con riferimento al piano programma triennale del 2018-2019-2020 2021 gli interventi più importanti previsti sono:

- gestione della sicurezza con un Responsabile Generale della Emergenza (RGE) esterno, in modo da assicurare la presenza di operatori professionali e preparati in tutti gli orari di apertura e servizio;
- adeguamento impiantistico delle dotazioni di sicurezza (estensione del sistema di luci di emergenza, completamento sistema di comunicazione interna audio e dati, adeguamento sistemi antincendio);
- implementazione sistema di soccorso (valigette pronto soccorso, defibrillatori, viveri di emergenza);
- predisposizione sistema di monitoraggio pareti e versanti per il controllo del pericolo di crollo massi.

Per la previsione riguardante gli anni 2020-2021-2022, si prevede di contrarre un mutuo di circa €500000, molto probabilmente per le problematiche legate al Covid-19 sarà impossibile coprire le spese programmate per quel periodo, il resto sarà autofinanziato. Purtroppo per incidenza della pandemia Covid-19 si sono dovute fare delle restrizioni soprattutto per quanto riguarda il personale, che è stato ridotto, ma utilizzato in modo più accurato, riducendo per esempio il costo per unità nel 2020 per la voce guide . Sono stati ridotti anche i servizi navetta, gli orari del museo sono dovuti variare e essere più ristretti, le pulizie dei paesi sono state ridotte alle zone turistiche e ai paesini lungo la strada statale e non estese a tutto il Comune. Insomma una riduzione decisa dall'Ente Consorzio proprio per evitare l'indebitamento nell'anno 2020, ma per fronteggiare i costi per adeguarsi alla normativa per la sicurezza anti-Covid, raggiungendo un fatturato in pareggio o, per lo meno, superiore alle aspettative redatte a inizio pandemia.

Per quanto previsto dal bilancio pluriennale per il 2021/2022, si è previsto un adeguamento di illuminazione scenografica delle Grotte e degli ambienti ipogei. I lavori di questo tipo sono stati già previsti nel Piano interventi 2019-2021, attraverso uno studio di fattibilità della scelta del progettista e affidamento dell'incarico, per poter sostituire l'impianto di illuminazione con i LED, in modo da preservare la fauna interna e deliziare il turista con colori che risaltano gli ambienti delle Grotte. L'ammontare dell'impresa è di €150000.

Oltre a questo aspetto si è ben pensato di acquistare bus elettrici con possibilità di adeguamento funzionale di bus esistenti trasformati ad elettrici, oppure acquistarli di piccole dimensioni (9 posti) per farne usufruire ai cittadini e ai turisti in modo tale da non inquinare e preservare l'aria gengarina. Per questo intervento si è stimato un importo di €120000, da coprire con un mutuo. Un altro punto fondamentale è quello di adeguare l'aria parcheggi La Cuna realizzando dei parcheggi verdi con colonnine di ricarica elettriche per autovetture e biciclette. È previsto uno studio di fattibilità da parte del C.D.A, con una spesa di €130000 per l'anno 2020 precedentemente stimato a €20000.

Attraverso il piano programma stabilito in questi anni si può notare che il comune di Genga e il Consorzio Frasassi si stanno muovendo sempre di più verso una nota di sviluppo sostenibile adattandosi al cambiamento e alle esigenze del turista.

3. MARKETING

3.1 POLITICHE DI MARKETING STORICHE E ATTUALI

In passato l'Università di Economia e Commercio del Politecnico di Ancona ha effettuato ricerche storiche per sviluppare un modello e un'analisi per aumentare il coinvolgimento del turista e dei diversi segmenti di mercato. L'analisi relativa agli anni 2013-2014 e 2015, si è basata sullo studio dei flussi dei ricavi suddivisi per mensilità e per tipologia di biglietto e dei costi sostenuti per periodo temporale e per voci di costo aggregate. Dal confronto tra i costi e i ricavi, tra fatturato complessivo e costi sostenuti, si è così definito il Reddito Operativo. L'analisi raggiunse lo scopo di comprendere il livello strategico dei prodotti e dei canali di comunicazione e distribuzione utilizzati. Attualmente il Consorzio sta usando un approccio di social media marketing, con cui le Grotte di Frasassi cercano di coinvolgere i turisti attuali per raggiungere quelli futuri (like sui vari Social, come Facebook e Instagram). Oggi il turista ha modificato le sue preferenze, rivolgendo la sua attenzione sugli aspetti ecologici e sociali, valutando l'integrazione delle attività ricettive con la realtà locale per poter godere di un pacchetto di esperienze e forme di turismo sostenibile (Pascali Lorenzo).

Per questo motivo il Consorzio si è data una mission: rendersi visibile al turista, soprattutto sul Web, coinvolgendolo a parlare della sua esperienza, esprimendo le sue opinioni e pubblicizzando le Grotte ed assoldarlo come "Influencer" e di divulgatore esperienza delle grotte.

3.2 MARKETING MIRATO: SEGMENTAZIONE DEL CLIENTE "TURISTA"

Attraverso le informazioni prese dal web e dalle analisi di mercato svolte, si è giunti alla seguente segmentazione della tipologia di clienti.

Segmento scolastico: rappresentato dalle gite scolastiche che ogni primavera visitano le Grotte di Frasassi, interessate alle escursioni naturalistiche.

Segmento naturalistico: formato dagli amanti del turismo naturalistico e sostenibile, interessati anche a percorsi dedicati alla mountain bike, al trekking e alle aree attrezzate (Pic-Nic). In crescita grazie alla nascita di app per smartphone e allo sviluppo del circuito

dei Bed & Breakfast, per tutti coloro che vogliono soffermarsi nel Comune di Genga per un breve tempo.

Segmento culturale: il turista viene spinto dalla curiosità e dalla passione per la scoperta del piccolo borgo di Genga con le sue tradizioni e il suo paesaggio naturalistico.

Segmento familiare: la famiglia predilige, perlopiù, le gite fuori porta della domenica con un ruolo educativo per i piccoli e curiosità per i grandi.

Segmento religioso: non possiamo non ricordare che nel comprensorio delle Grotte di Frasassi si trova il santuario di Santa Barbara, protettrice degli escursionisti, degli speleologi e geologi, l'abbazia di San Vittore alle Chiuse e il Tempio di Valadier.

Per quanto riguarda la provenienza dei turisti, il 90% del totale sono italiani, mentre il restante 10% proviene dall'estero, prevalentemente dalla Germania, dall'Olanda e dall'Inghilterra. Purtroppo, i visitatori stranieri delle Grotte di Frasassi, rispetto a quelli che si recano alle altre grotte italiane, risultano molto inferiori. Infatti, a livello Italia, la percentuale di stranieri si attesta attorno al 30%, rispetto al 10% della nostra. A maggior ragione si deve continuare a rafforzare la presenza delle Grotte di Frasassi sul web.

3.3 POLITICHE DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

Determinati i segmenti di clientela, passiamo ad un'analisi delle politiche di promozione e commercializzazione, non considerando come unico asset da promuovere le Grotte di Frasassi, ma la salvaguardia e valorizzazione delle zone di interesse turistico dell'intero territorio comunale di Genga, come indicato all'art. 2 dello Statuto del Consorzio Frasassi.

Il Consorzio adotta due tipologie di promo-commercializzazione: il B2B e il B2C. B2B è l'acronimo dell'espressione "business to business", utilizzata per descrivere le transazioni commerciali che intercorrono tra imprese industriali, commerciali o di servizi all'interno dei cosiddetti mercati inter organizzativi o mercati B2B, mentre per B2C si intende Business to Consumer e si riferisce a tutte le vendite effettuate direttamente al consumatore finale.

All'interno del B2B il Consorzio Frasassi ritiene che la partecipazione alle fiere di settore sia il mezzo più consono per raggiungere un alto numero di operatori turistici. L'adesione al Consorzio Marche Maraviglia che svolge l'attività di promo commerciale rappresentando in maniera unitaria ed integrata tutta l'offerta turistica della Regione Marche, con lo scopo di andare a qualificare la regione stessa come destinazione turistica, assicura un contenimento dei costi di promozione e una maggiore visibilità. Assicura quindi una maggiore presenza ai principali eventi di promozione turistica attraverso una struttura certamente con un più ampio potere contrattuale. Per quanto riguarda le fiere italiane il Consorzio partecipa al BIT di Milano, No-frills, di Bergamo e TTT di Rimini. La partecipazione degli operatori marchigiani aderenti è gestita dal Consorzio Marche Maraviglia che si occupa di tutta l'organizzazione, dietro pagamento di un contributo. Altro mezzo del B2Be è la partecipazione ai road show con agenti di viaggio per poter presentare le Grotte di Frasassi e consegnare materiale promozionale ai clienti futuri e ai clienti fidelizzati.

La terza componente del B2B, volta a rafforzare le azioni delle prime due, è l'attività di telemarketing attraverso la Call World di Ancona, società specializzata in call center turistici, la quale serve le più importanti piattaforme turistiche italiane come Expedia e Eden Viaggi. Tale attività consiste nel contattare le scuole di primo e secondo livello, associazioni e gruppi parrocchiali presenti in tutto il territorio.

Nella strategia B2C troviamo diverse componenti, prima fra tutte la creazione di una mascotte, l'aquila, già simbolo del Parco Naturale Regionale Gola Della Rossa e Di Frasassi. Obiettivo è rendere l'esperienza di visita "family friendly" e "social friendly".

Altra componente è rappresentata dal Social media marketing, precedentemente analizzato, attraverso il quale si cerca di rendere visibile al massimo il Consorzio sul web. Non possiamo non considerare la campagna radiofonica, la distribuzione di materiale informativo direttamente nelle strutture ricettive e turistiche lungo la costa adriatica e strategie di coo-marketing come l'accordo stipulato con Trenitalia.

4. CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI

4.1 IL COMUNE SE NON CI FOSSE IL CONSORZIO FRASASSI

Il Consorzio offre notevoli vantaggi al comune di Genga, infatti, prendendo in considerazione diversi anni di bilancio ho constatato che il Consorzio genera dei benefici quali la manutenzione dell'area verde La Cuna e nelle zone limitrofe della locazione delle grotte, la manutenzione delle reti para massi, servizio autobus per le persone anziane e studenti fino alla scuola media e tassazione agevolate. Tutto ciò avviene grazie alle entrate della biglietteria ed è in base al fatturato che si stipula la rata del canone di locazione che genera introiti al Comune che li utilizza per l'assistenza al cittadino e alle aree verdi.

Ma cosa accadrebbe se il Consorzio non esistesse? Nel mio percorso di studi del Consorzio più volte mi è sorto questo quesito. Il Consorzio è un generatore di risorse utili e se questo venisse a mancare, molto probabilmente il Comune trarrebbe benefici solo dal museo, recando agevolazione limitate in quanto è ovviamente meno "famoso" delle bellezze naturalistiche delle Grotte. Per questo motivo il Comune di Genga sarebbe un comune simile per tassazione e per servizi a quelli dei vicini Comune di Fabriano e di Sassoferrato. Se andiamo ad esaminare più attentamente le tematiche di tassazione paragonando il Comune di Genga con altri della regione Marche, possiamo visionare che a Genga abbiamo, per esempio, un IMU inferiore.

Queste aliquote, in base alle entrate di ciascun comune, possono essere modificate. I Rappresentanti del Comune di Genga, in base alle entrate derivanti dal canone di affitto pagato dal Consorzio di Frasassi, hanno quindi fissato delle percentuali che conferiscono notevoli vantaggi fiscali per i cittadini di Genga; per esempio le abitazioni di lusso hanno un'aliquota IMU inferiore di 0.20 punti percentuali rispetto agli altri comuni marchigiani. Se consideriamo un'altra attività interessante per il mio caso di studio, i fabbricati di tipologia D (cioè fabbricati per uso commerciale/alberghiero) abbiamo una tassazione inferiore dell'0,16%. Detto ciò possiamo affermare che nel comune gengarino ci sono diversi vantaggi non soltanto riguardanti la tassazione IMU, ma anche nella cura delle aree verdi e nei servizi erogati al cittadino, come per esempio il servizio autobus gratuito per gli anziani. Quindi chi volesse venire ad abitare nel suddetto borgo medievale avrebbe molteplici benefici, sia fiscali che non, con un'alta qualità della vita.

4.2 COVID19: COME HA CAMBIATO IL CONSORZIO FRASASSI E IL TURISTA

Il Covid-19 purtroppo ha avuto effetti devastanti per tutta l'economia italiana ed europea. Per quanto riguarda il turismo del territorio delle bellezze di Frasassi, ha subito un duro colpo, soprattutto per le entrate di inizio stagione primaverile. Le gite scolastiche di primavera e i ritiri spirituali pasquali nel Tempio del Valadier sito poco lontano dalle famose Grotte (anche questa attrazione monumentale si lega alle Grotte, molti turisti sfruttano per esempio la destinazione delle grotte per andare a visitare il Tempio del Valadier) sono praticamente state azzerate. Le normative anti-Covid sono state da subito molto severe sia per tutelare il turista, sia per evitare l'aumento dell'andamento pandemico. Il Consorzio ha perciò sin da subito trovato soluzioni per evitare assembramenti soprattutto nella biglietteria e negli autobus navetta con cui i turisti vengono accompagnati dalla lacuna all'ingresso delle grotte. Il Consorzio ha stabilito la vendita dei biglietti esclusivamente on-line, gruppi meno numerosi, obbligo di indossare mascherina e guanti durante la visita e sanificazioni delle balaustre dopo ogni visita. L'apertura dopo il lockdown è stata effettuata il 18 maggio 2020, ma quel giorno i visitatori furono solo 4, una famiglia che festeggiava il compleanno di uno dei due figli e a cui il Consorzio Frasassi non ha potuto negare la visita, ma solamente 4 persone in un giorno è stato un duro colpo. Si evidenziavano infatti nell'anno precedente 278mila entrate e nella seconda fase della pandemia si prospettava una stagione delle visite deludente a causa delle condizioni pandemiche in atto in tutto il mondo e si credeva che il risultato del 2019 non si sarebbe mai raggiunto. Le visite nel 2019, infatti, erano state di 50 mila studenti, 40mila stranieri per lo più tedeschi e 100mila giovani con età media di 30anni. Ma grazie anche alla "pubblicità" ottenuta con il programma di Alberto Angela che ha raccontato su RAI1 queste bellezze nella primavera scorsa, le Grotte di Frasassi hanno raggiunto entrate notevoli, prettamente derivanti da turisti italiani. A novembre, dopo l'analisi delle entrate, si è registrato un record nonostante la pandemia in atto. Nel periodo estivo si contano 160mila entrate con un incasso di 2,5milioni di euro, grazie alla comunicazione online, strategie di marketing eccezionali, scelte strategiche e misure tempestive approvate con celerità dal Consiglio di Amministrazione del Consorzio. Tutto questo ha permesso la messa in sicurezza del bilancio annuale. Ottimo risultato per salvaguardare la ricorrenza storica della scoperta, ma anche il benessere del cittadino che grazie a questo incentivo potrà continuare ad usufruire delle agevolazioni, ma anche a rendere possibile un rinnovo della bandiera arancione già

acquisita con tutti i benefici che ne derivano. Le Grotte di Frasassi con il suo Consorzio e il Comune di Genga, creano un ciclo di benefici e un rapporto indissolubile dove uomo e natura coesistono.

4.3 CONSIDERAZIONI FINALI

In questo lavoro, analizzando le diverse tematiche economico finanziarie che legano Consorzio Frasassi e Comune di Genga, si è cercato di capire come il primo generi benefici per il secondo e vice versa. Si è riscontrata una forte dinamicità espressa nella risposta tempestiva alle problematiche conseguenti dalla pandemia Covid-19. Proprio grazie a questa dinamicità, le grotte di Frasassi sono state il primo sito italiano del settore ad essere aperto al pubblico dopo il lock-down imposto dal Governo a marzo 2020, dando così un esempio da seguire ad altri consorzi ed enti del settore. Una nota di coraggio e determinazione che ha portato gratificazioni, soprattutto, per l'immagine ottenuta del territorio, ponendo questo gioiello come uno dei posti più visitati nelle Marche durante questo periodo di pandemia. Potrebbero però essere apportate delle trasformazioni, ad esempio, pensare all'inquadramento di una figura chiave all'interno del settore marketing (anche sotto forma di part-time), che si occupi esclusivamente degli aggiornamenti del sito internet, pubblicità, sistemi co-marketing, e tutto ciò che richiede il ruolo lavorativo, è molto importante non improvvisare ed avere una chiara vision di azione e risultato in un ambito estremamente dinamico ed in rapida evoluzione quale è il marketing. Un'altra variabile potrebbe essere quella di rafforzare la pubblicità tramite un'apposita applicazione, dove il cliente ha opportunità di creare e personalizzare la propria esperienza turistica interagendo con personale addetto, personalizzando la propria permanenza con possibilità di noleggio e-bike, trekking con guida naturalistica all'interno del parco Gola della Rossa e per gli amanti del brivido arrampicata su roccia ferrata. Si possono inoltre collegare i percorsi all'interno delle Grotte di Frasassi con la ristorazione, ad esempio, a fine percorso (verde, giallo, rosso) organizzare una degustazione dei prodotti tipici Marchigiani o collegare la fine dei percorsi con un pasto nei vari ristoranti del comprensorio. Creando così ancora più collaborazione tra ente Consorzio, ristoratori, Comune di Genga.

Si è inoltre rilevato che il Consorzio e il comune di Genga osservano tutte le tematiche di sostenibilità ambientale. È stata fatta un'importante azione riguardante uno stabilimento industriale nei pressi di Pianello di Genga (ingresso ovest della gola di Frassassi) dove il Dottor. Francesco Merloni, fondatore del Ariston Thermo Group, ha investito nel trasporto sostenibile e, tramite un accordo di collaborazione con l'azienda internazionale di logistica Geodis, si impegna a far transitare nel territorio di Genga veicoli a basse emissioni di CO2. Un'iniziativa importante e dal significato profondo, che lega industria e territorio verso la sostenibilità.

Nel percorso dell'elaborato, si è evidenziato che il comune di Genga è sostenuto per la maggior parte dalle entrate del consorzio Frassassi, creando così una simbiosi. Questa simbiosi ha però aspetti positivi e aspetti negativi. L'aspetto positivo è la collaborazione tra i due enti nel perseguire un obiettivo comune affrontando le difficoltà in maniera coesa nonostante siano due realtà ben distinte. Il frutto di questa cooperazione non è solo l'introito che riceve il Comune sotto forma di canone di affitto ma bensì, la ricchezza portata alle varie attività ricettive del territorio e la cura ambientale necessaria al mantenimento degli standard attesi, di riflesso l'intera cittadinanza beneficia del risultato complessivo autoalimentato in un circolo virtuoso di azione-reazione. Di contro, l'aspetto negativo è che il sistema "Genga" si basa quasi completamente sul Consorzio Frassassi, quindi, in caso di sue performance negative il Comune non è più in grado di erogare servizi e mantenere gli standard a cui è abituata la cittadinanza, ancor peggio, non è in grado di aiutare economicamente l'ente con conseguenti necessari tagli del personale come si è notato sotto pandemia Covid 19. Parte di ciò accade forse per l'entità giuridica assegnata alle Grotte di Frassassi che non concede la necessaria flessibilità in momenti di difficoltà, per questo è prevista in futuro una modifica importante attraverso la quale si cambierà la natura dell'ente da consorzio a società per capitali.

Si auspica che il consorzio Frassassi possa offrire al territorio di Genga un supporto nell'implementazione di forme di turismo sostenibile nel territorio. A tal riguardo si ritiene che il consorzio possa essere considerato un best practice per una gestione sostenibile e di qualità del turismo in altre destinazioni, che potrebbero far proprio della sostenibilità una delle principali leve competitive del proprio sistema di offerta turistico.

5. RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutti coloro che mi sono stati a fianco nel mio percorso di studi e che non mi hanno mai abbandonato ma sostenuto dandomi forza nelle mie scelte. Un pensiero particolare va ai miei familiari che non ci sono più, ma che nella loro presenza mi hanno dato sostegno e determinazione.

6. BIBLIOGRAFIA

Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., Sheperd, R. (2002). *Economia Del Turismo. Teoria E Pratica*. Bologna: Zanichelli.

Cucculelli, M., Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111.

Galdelli, G. (2016). *La Grande Grotta Del Vento*. Fano: Eras Edizioni.

Galdenzi, S., Forti, P., Menichetti, M. (1999) - L'acquifero sulfureo di Frasassi: aspetti idrogeologici e naturalistici. Atti "Conv. Naz. sull'inquinamento delle grotte e degli acquiferi carsici e possibili ricadute sulla collettività" Ponte di Brenta (PD) 1998, 181-193. Padova: Ed. Imprimerur.

Gregori, G.(2016). *Piano strategico di marketing delle Grotte di Frasassi*. Ancona: UNIVPM

GSM-CAI Di Ancona (2016). *Abisso Ancona (Cronaca Di Una Scoperta)*. Ancona. Marcelli Editore.

Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourn: RMIT Press.

Mathieson, A., Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. London: Longman.

Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21.

Mills V.E.D (1983). *Design for holidays and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

PRINCIPALI SITI INTERNET CONSULTATI:

<http://www.comune.genga.an.it/hh/index.php-piano>

<https://www.frasassi.com/Contatti.aspx?L=IT>

