



**“The new generation of  
Territorial Convention Bureaus:  
the cases of Convention Bureau of Rome and Lazio  
and Convention Bureau Terre di Siena”**

*Paolo Novi*

## I Convention Bureau Territoriali di nuova generazione: il Convention Bureau di Roma e Lazio, il Convention Bureau Terre di Siena

### Premessa

Anche “ai tempi del Covid” si deve puntare sul networking nel turismo, poiché la sfida da accettare va oltre la ripartenza; si tratta di rifondare il turismo, attraversando una dolorosa fase di lotta per la sopravvivenza.

Si deve lavorare per favorire la messa in rete degli operatori della filiera, tra loro e con le istituzioni di riferimento: il turismo è l'unico settore produttivo che richieda necessariamente la compresenza di asset fisici (territorio e servizi pubblici essenziali, quali accessibilità e decoro) e immateriali (legittimazione e competenza) di entrambe le entità.

E' una partnership innovativa, fatta di molta sostanza e di formalità ridotte al minimo, che consenta allo stesso tempo di liberare tutte le risorse (appunto materiali e immateriali) degli operatori e delle istituzioni, ma senza restare imbrigliata in prassi e logiche politiche, inevitabilmente legate alla durata dei mandati, che, a volte, limitano l'efficacia delle strategie e delle azioni.

E' necessario essere pronti per questa sfida, il più in fretta possibile.

Operatori e amministratori pubblici con visione devono comprendere che se non si affronta insieme, ma in modo diverso, questa sfida, la bellezza italiana, da sola, non basterà, perché ogni destinazione turistica, per essere scelta, riconosciuta e testata nel suo valore, e infine riscelta, deve lavorare sulla propria identità, costruita sugli asset di pregio, sulla qualità dei servizi offerti e su una comunicazione all'altezza del prodotto turistico.

Nel seguito genesi e funzionamento di due esempi di networking per la promozione delle destinazioni in area Mice, raccontano due Convention Bureau territoriali “di nuova generazione”

### Il Convention Bureau di Roma e Lazio

Nel 2009 i risultati economici delle aziende alberghiere cominciarono a mostrare, anche se in modo disomogeneo nelle diverse aree del Paese, i segni evidenti della gravissima crisi economica che si era abbattuta già nel 2007 negli USA e poi nel 2008 in Europa e in Italia.

Fu generale convinzione che gli sforzi condotti all'interno delle singole aziende in termini di qualità della gestione e delle strutture non sarebbero stati più sufficienti per garantirne lo sviluppo, in alcuni casi, addirittura la sopravvivenza.

Fu infatti chiaro che l'impegno andava esteso al di fuori dei confini aziendali, perché, in presenza di una continua crescita dell'offerta alberghiera, andava stimolata la domanda; un compito particolarmente arduo in carenza di una strategia e di una attività istituzionale pubblica di promozione della destinazione, che sarebbe stata doverosa.

Ma non fu così, sia perché la cultura d'impresa è un fattore di successo meno coltivato di altri più tradizionali e più immediati driver aziendali, sia perché la ripresa del 2010 si rivelò meno interessante dell'auspicato.

Questo contesto richiedeva uno sforzo culturale e operativo immediato, particolarmente intenso nelle destinazioni, da Roma in giù, che maggiormente stavano risentendo degli effetti negativi della situazione descritta.

Soffrivano in modo più marcato gli hotel romani a vocazione congressuale, dotati di camere e spazi idonei, nella maggior parte dei casi localizzati in aree non centrali: difficoltà nel mantenere i livelli di occupancy degli anni pre-crisi e, soprattutto, una riduzione sensibile dei prezzi medi praticati alla clientela, determinata, appunto, dalla contrazione della domanda internazionale.

In quegli anni Roma (dati ICCA -International Congress and Convention Association- sito istituzionale "Country and city rankings 2012) era al 15° posto nella classifica delle città europee, e naturalmente più indietro nelle classifiche mondiali, che ospitavano eventi internazionali: la città che tutto il mondo avrebbe voluto visitare, magari in occasione di un convegno, vedeva crescere la difficoltà di affermarsi come destinazione congressuale internazionale.

Secondo un'indagine condotta nel 2011 (Fonte Roma Capitale "Enjoy your congress in Rome-2011) i principali spazi congressuali (sale e hotel) già disponibili consistevano in 31 sale congressuali, con 18mila posti complessivi e in 170 strutture alberghiere dotate di spazi congressuali (23 in strutture lusso con 17.600 posti e 147 in hotel 4 stelle con 53mila posti).

Mancavano, nelle disponibilità allora censite, i posti della realizzanda Nuvola all'Eur, quelli della Fiera di Roma, per la parte adibita a congressi, così come non era ancora visibile il fenomeno del volontario declassamento di alcuni hotels di lusso conseguente alla policy di restrizione della domanda di spazi congressuali in tale categoria di hotel.

Il turismo, leisure e congressuale, era, almeno nelle intenzioni, tra le priorità strategiche della Amministrazione di Roma Capitale pro tempore, puntando su una "azione amministrativa focalizzata sull'incremento dell'appealing del brand Roma attraverso la realizzazione di investimenti in nuovi servizi a favore del turismo, tesa a garantire servizi di qualità e manutenzione urbana e soprattutto, con attività di promozione nei paesi esteri e investimenti in campagne di comunicazione anche in accordo con altri soggetti pubblici e privati".

Erano concetti e obiettivi che "fotografavano" una ipotesi di Convention Bureau territoriale per Roma, ma, come i fatti hanno dimostrato, i tempi non erano ancora maturi e, per capirlo, dobbiamo tornare allo scenario nazionale, spostandoci in avanti al luglio 2013.

Accadeva infatti che il Ministro pro tempore per i beni e le attività culturali con delega al Dipartimento per il turismo, in carica dall'aprile 2013, sottoscrivesse, insieme alle Associazioni di categoria interessate, un Protocollo di Relazione per il coordinamento delle azioni per lo sviluppo dell'offerta congressuale italiana, istituendo a tal fine un "Tavolo di lavoro presso l'Enit" e insediando nel successivo mese di settembre il "Comitato di coordinamento Mice", del quale facevano parte la stessa Enit, le Regioni e le Associazioni di cui sopra.

Forte l'impegno profuso da subito in quel Comitato, sotto la spinta dell'Enit, delle Regioni e, soprattutto delle Associazioni partecipanti, che, il 28 febbraio 2014, rendevano la seguente dichiarazione a verbale della riunione del Comitato tenutasi in quel giorno: "le associazioni degli operatori privati partecipanti al Comitato di coordinamento delle azioni per lo sviluppo dell'offerta congressuale confermano di voler promuovere la realizzazione di un convention bureau nazionale privato per lo sviluppo dell'offerta congressuale e più in generale della Meeting Industry, mediante la costituzione di una Rete d'impresе (la cui denominazione sarà proposta a breve), nelle forme del contratto di rete o di rete/soggetto, con nomina del relativo organo comune, anche esterno, e istituzione del relativo fondo".

Era la premessa e l'impegno alla costituzione di un organismo che, in combinazione (attraverso una convenzione) con Enit e Regioni, avrebbe favorito uno sforzo integrato tra pubblico e privato, affinché la destinazione Italia tornasse ad essere prioritaria tra le opzioni della clientela internazionale. Obiettivo da conseguire dando vita a un "Sistema", a imitazione delle più affermate organizzazioni esistenti negli altri Paesi del mondo, costituito da un Convention Bureau Nazionale, con compiti di promozione dell'offerta congressuale nazionale e della destinazione Italia, e da Convention Bureau Territoriali, con analoghi compiti su base territoriale e di supporto alla finalizzazione dei business a favore delle rispettive realtà operanti nel territorio di riferimento.

Da quel momento in poi seguirono, in rapida successione:

- il 18 giugno 2014, anche sulla scorta dell'esperienza del Convention Bureau di Firenze, venne costituito il Convention Bureau Italia, attraverso la sottoscrizione di un contratto di rete da parte dei primi 14 operatori, poi trasformato in Società consortile a responsabilità limitata, avente come oggetto " la promozione e lo sviluppo nei mercati nazionali e internazionali del turismo congressuale e d'affari....."; il numero dei soci saliva rapidamente a 30, tra cui i principali Convention Bureau Territoriali esistenti, e soci individuali (operatori di settore), laddove, come Roma, il Convention Bureau territoriale non esisteva ancora; a fine 2016 i soci e i preferred partners del Convention Bureau Italia salirono a 92
- nel maggio 2016 venne redatto il Piano Strategico del Turismo per l'Italia, con un orizzonte temporale di sei anni (2017-2022), con la partecipazione delle istituzioni pubbliche, degli operatori di settore, tuttavia con uno spazio ancora ridotto al settore Mice (ma fu un passo in avanti perché nel precedente Piano il settore era del tutto oscurato).
- le istituzioni di Roma Capitale e della Regione Lazio iniziarono a darsi da fare, la prima con molte difficoltà dovute al turbinoso avvicendamento di Assessori e alla strutturale mancanza di risorse economiche, la seconda con più linearità e focalizzazione, favorita dalla spinta dell'Agenzia regionale del Turismo del Lazio, e dalla destinazione al settore di risorse. La Regione inoltre avviava, alla fine del 2015 una Call for Proposal, stimolando anche il settore congressuale a coordinarsi per esprimere una proposta da sottoporre alla valutazione della Regione per un eventuale inserimento del settore tra quelli destinatari, con successivi bandi di gara, di finanziamenti del POR Lazio Fesr 2014-2020. Il settore risultava eleggibile, con bandi di attuazione previsti tra ottobre 2016 e gennaio 2017.
- le medesime Associazioni che, a livello nazionale, avevano dato vita al Convention Bureau Italia, condivisero, dopo quasi tre anni di confronti, un documento di sintesi che descriveva il funzionamento del costituendo Convention Bureau di Roma e Lazio, avendone condiviso intenti e obiettivi con le Istituzioni competenti, che espressero il loro endorsement all'iniziativa.
- la "Nuvola" venne finalmente inaugurata ed iniziò ad operare;
- la Fiera di Roma, sopravvissuta alle difficoltà che ne avevamo messo in forse l'operatività, riuscì a gestire nel mese di agosto 2016 "ESC", l'evento congressuale aperto al mondo della Società Europea di Cardiologia, con oltre 30mila partecipanti, nonostante l'assenza sostanziale di una Amministrazione comunale "sotto elezioni";
- il Governo, dopo il risultato negativo del referendum costituzionale, cambiò per l'ennesima volta;
- i rapporti tra Convention Bureau Italia e Enit (nel frattempo trasformato in Agenzia), si consolidarono, con una più efficace collaborazione, soprattutto nella partecipazione alle Fiere.

Finalmente, il 21 giugno 2017, dopo una call informativa a tutti gli operatori, svoltasi il precedente 25 maggio, viene costituito il Convention Bureau di Roma e Lazio, con la veste giuridica di società consortile a responsabilità limitata.

A firmare l'atto i primi 39 soci, tra i quali le quattro Associazioni proponenti (Confesercenti Roma, Federalberghi – Confcommercio Roma, Federcongressi&eventi e Unindustria), che esprimono anche i componenti del Consiglio di Amministrazione ed altre 35 società appartenenti a tutte le categorie della Meeting Industry che operano nel territorio di competenza del Convention Bureau.

A settembre dello stesso anno i soci salivano a 65 e la compagine veniva integrata dalla figura dei Partner, operatori interessati alle finalità, attività e servizi del CBReL ma che, per qualsiasi motivazione, non potevano acquisire quote di capitale sociale.

Il successivo 26 novembre si presentava alla stampa e tre giorni dopo partecipava alla sua prima fiera internazionale a Barcellona.

Un vorticoso inizio sintetizzato e un'accelerazione ancor più forte fino al 2020, prima dell'inizio della pandemia da Covid-19, con quasi 150 members, oltre 350 richieste dal mercato e 55 concluse positivamente, con una grande proattività e ottimismo da parte degli operatori.

Un percorso che ha dovuto affrontare, in questi mesi, un nemico invisibile, annidato nelle persone, i veri protagonisti della Meeting Industry, con conseguenze economiche per il settore ancora difficili da quantificare.

La necessità della ripresa sarà dunque una ragione in più per unirsi nel networking del Convention Bureau, per affrontare l'emergenza, partendo innanzitutto dai gap ancora da colmare per rendere la destinazione ancora più appetibile e consolidarne la reputazione.

Il "Libro Bianco del Congressuale Italiano" (novembre 2014) inseriva tra i driver di successo nel settore la *presenza di un Convention Bureau in grado di fornire informazioni complete, affidabili, candidature ed assistenza rispetto alla destinazione.*

Ma indicava anche tra le necessità:

- *trasporti: un buon sistema di collegamenti per raggiungere la sede dell'evento rapidamente e comodamente anche con mezzi pubblici;*
- *sedi con molte sale e spazi espositivi, in grado di accogliere allestimenti personalizzati, in ordine, attrezzate per eventi molto tecnologici, gestite con professionalità, ben collegate con mezzi pubblici;*
- *hotel vicini alla sede dell'evento, di grandi dimensioni e qualità effettiva, con servizi all'altezza degli standard internazionali e delle esigenze della clientela d'affari;*
- *prezzi competitivi e adeguati al servizio offerto, in particolare nella ricettività alberghiera. I costi hanno assunto negli ultimi anni un'importanza crescente a causa della contrazione dei budget;*
- *supporto della destinazione nelle fasi di selezione, nelle gare internazionali, durante l'evento, nell'accoglienza dei partecipanti;*
- *l'attrattiva della destinazione può avere un ruolo nella scelta della sede di un evento in particolare per la clientela aziendale, ma a condizione che tali attrattive siano facilmente fruibili, dotate di servizi organizzati.*

Come si vede, aggravati dall'emergenza Covid, i problemi da affrontare sono chiari e continuano a costituire la vera sfida per la destinazione e per il Convention Bureau di Roma e Lazio.

### Il Convention Bureau Terre di Siena

Se il Convention Bureau di Roma è una logica, se pur tardiva, applicazione del fondamentale principio che una destinazione, per quanto prestigiosa e in cima ai desideri dei cittadini del mondo, deve rassegnarsi a seguire le regole di marketing e di ingaggio con la potenziale clientela che il Mice richiede, il Convention Bureau Terre di Siena risponde ad un'ulteriore esigenza, anch'essa, apparentemente evidente: la necessità, per ogni destinazione di qualità, a prescindere dalle dimensioni e dai target turistici di riferimento, di promuoversi anche nel settore Mice, magari privilegiando maggiormente la parte Incentive e la congressualità più di nicchia e con numero di partecipanti più contenuto.

Con questa intenzione, nel maggio del 2019, il progetto di costituzione del Convention Bureau fu collocato dall'Amministrazione comunale di Siena, quale capofila degli altri Comuni facenti parte dell'ambito "Terre di Siena", al centro di un confronto con le Associazioni di Categoria di riferimento per le aziende interessate al turismo business che operano nel territorio.

Ne nacque un Tavolo di lavoro che, per step successivi, prese in esame i principali punti di forza del progetto:

- il rilevante impatto economico a beneficio della destinazione prodotto dalla spesa per l'organizzazione e la partecipazione ai meeting
- la creazione di nuovi posti di lavoro
- l'opportunità di riqualificazione e adeguamento delle infrastrutture del territorio per un incremento della domanda
- il networking tra gli attori della filiera locale

e la sua mission:

- promuovere la destinazione Terre di Siena sui mercati di settore nazionali ed internazionali
- integrare l'offerta dei servizi presente sul territorio, rendendola più competitiva
- favorire un più efficace raccordo tra domanda nazionale e internazionale e offerta territoriale di quei servizi
- consolidare la reputazione della destinazione territoriale attraverso il mantenimento/miglioramento degli standard dei servizi e delle infrastrutture disponibili nel territorio

A tal fine furono preliminarmente condivisi gli aspetti giuridici, economici e di relazione tra i vari soggetti protagonisti del Progetto.

A settembre dello stesso anno si è tenuta una riunione con gli operatori e a tutti gli stakeholder per la illustrazione dell'iniziativa.

Il 3 ottobre 2019 il Progetto si è materializzato nella costituzione del Convention Bureau Terre di Siena, con i primi 20 operatori, poco dopo aumentati a 28, con i seguenti principali presupposti:

- con riferimento alla relazione tra Istituzioni e Convention Bureau Terre di Siena, la costituzione tra le Amministrazioni comunali facenti parte dell'ambito Terre di Siena, con capofila l'Amministrazione comunale di Siena e il Convention Bureau Terre di Siena, di Comitato di coordinamento, per

condividere la strategia di promozione del turismo business nel territorio e le rispettive attività finalizzate a tale obiettivo.

- con riferimento alla Relazione tra Convention Bureau e soci che ne fanno parte, la conferma che il primo, pur avendo tra i suoi obiettivi lo sviluppo delle attività dei soci, onde favorire la maggior competitività della complessiva offerta di servizi da parte del territorio, non interferisce con esse, che saranno condotte dai soci in piena autonomia
- anche nel caso di Terre di Siena la natura giuridica dell'organismo consiste in una società consortile a responsabilità limitata e, come nel caso di Roma e Lazio, estende la sua attività su un ambito più ampio della Città, allargandosi ai territori che possono integrare, con i loro asset, l'offerta Mice
- la struttura economica del Convention Bureau poggia principalmente su ricavi costituiti da quote annuali a carico dei soci, eventualmente di importo differenziato a seconda delle categorie di operatori e dimensioni delle rispettive attività, da eventuali entry fees per adesioni successive alla fase costitutiva e, superata la fase di start up, anche da sponsorizzazioni di terzi, contributi derivanti da partecipazione a bandi pubblici, servizi a terzi e su costi per il personale ed eventi e attività promozionali.

Con queste caratteristiche il Convention Bureau Terre di Siena ha appreso le prime opportunità di promozione della destinazione, partecipando alla sua prima esperienza in fiera alla BIT a Milano a febbraio 2020.

Anche il Convention Bureau Terre di Siena sta ora affrontando le grandi complessità delle conseguenze della Pandemia da Covid-19, con un rinnovato impegno di membership, membership e contestuale presidio del mercato, giovandosi anche della collaborazione con il Convention&Visitors Bureau di Firenze.

Paolo Novi

Founder di Integrare srl, networking advisory

Luglio 2020