

PROSPETTIVE DI AIPC

# STATO E CENTRI CONGRESSI, LA RICONCILIAZIONE DELLA "STRANA COPPIA"

*Rod Cameron, responsabile della programmazione  
e dello sviluppo internazionale di AIPC*



L'articolo di Rod Cameron, responsabile della programmazione e sviluppo internazionale dell'Associazione Internazionale dei Palazzi dei Congressi (AIPC) è presente in esclusiva italiana su MICE.

**R**ecenti indagini suggeriscono che quasi il 70% dei proprietari dei centri congressi sono in una certa misura statali. Una simile cifra diventa degna di nota al momento in cui si realizza che la grande maggioranza dei proprietari dei centri opera in un'area molto diversa dall'amministrazione delle politiche pubbliche e molti di loro hanno difficoltà a capire persino come funzioni l'industria. Allo stesso tempo, i governi cambiano, il tempo e le amministrazioni passano e la corporate memory svanisce, spesso lasciando un'amministrazione che non ricorda precisamente il motivo per cui sta gestendo questa attività industriale.

Una delle conseguenze di questa situazione è che molti proprietari hanno una capacità di comprensione dell'economia dei centri congressuali **scarsa o addirittura nulla**, sebbene le loro decisioni influenzeranno enormemente l'efficacia degli investimenti su queste strutture a nome dei contribuenti. Nulla di tutto ciò è compatibile con il modello di gestione responsabile che si presuppone i governi applichino alle attività pubbliche sotto la loro responsabilità, ancor più quando un aspetto di tale gestione responsabile richiede una certa forma di sovvenzione o investimento continuo.

Tale situazione può essere altrettanto difficile dal punto di vista dell'operatore. Poche operazioni commerciali (escludendo le utenze) si trovano in una simile posizione rispetto al governo e per buone ragioni. Le priorità e gli impulsi del processo politico, infatti, non si prestano bene all'ambiente del mercato, in particolare in un tipo di mercato che funziona in un settore commerciale globale così impegnativo. L'ipotesi peggiore è che **una simile relazione crei il peggiore degli scenari possibili**, con centri che devono confrontarsi con una serie di questioni

politiche da una parte, mentre dall'altra sono costretti a lavorare in un ambiente commerciale privato altamente competitivo. Il fatto è che i clienti dei centri congressi non sono interessati a sapere chi è il proprietario della struttura, né con che tipo di vincoli politici deve lavorare l'operatore. Quello che sanno è che vogliono avere il meglio per il loro evento e hanno a disposizione infinite scelte.

### **Perché il tipico proprietario è lo stato?**

Molto semplicemente perché l'economia dell'industria ha creato delle condizioni tali da richiedere un investitore "paziente". E lo stato è tra i pochi a far parte di questa categoria. Bisogna considerare che:

- la determinazione dei prezzi si basa sulla consapevolezza da parte degli organizzatori dei benefici economici generati dai loro eventi. E planner e PCO sono pronti a sfruttare questo aspetto nelle trattative con le varie sedi. Ne consegue che i centri congressi spesso operano per i vantaggi economici che generano più che per i profitti del centro in sé. Se alcuni sono in grado di generare dei profitti operativi, pochi riescono a rientrare del capitale investito in primo luogo per la loro costruzione
- i redditi, quando arrivano, si disperdono ampiamente in tutta la comunità ospitante (in base alle spese dei delegati) invece di convergere per consentire all'operatore di percepirla. Solo lo stato, quindi, si trova nella posizione di percepire una parte degli utili complessivi attraverso maggiori gettiti fiscali, conseguenza delle attività legate al congresso nell'economia locale
- i principali eventi vengono prenotati con largo anticipo. Questo significa che un evento prenotato oggi potrebbe non generare profitti prima di cinque



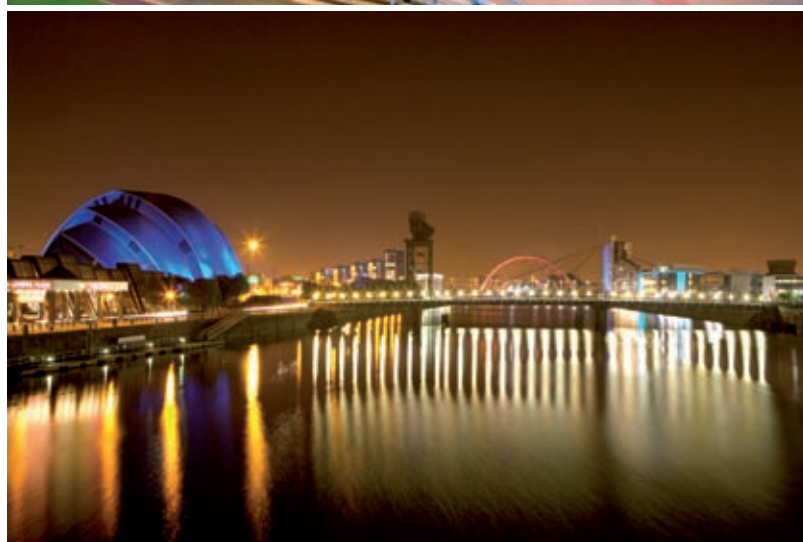
anni o più, un periodo che pochi investitori privati possono permettersi di contemplare

- i centri congressi e gli eventi che ospitano coinvolgono direttamente anche molte altre aree della politica di governo, per esempio l'economia o lo sviluppo delle comunità professionali, che hanno un valore specifico per il governo che ne è responsabile, ma che contribuiscono poco al consuntivo del centro e non rappresentano in nessun modo un interesse per l'investitore privato. Queste circostanze suggeriscono che verosimilmente **questa relazione non cambierà tanto presto**. In altre parole, dovremo sopportarci ancora. Più di un governo, infatti, sta riconoscendo i molti e diversi benefici che i centri possono generare e si sta precipitando a partecipare in un'industria che è in grado di attirare sia investimenti e sviluppo economico sia entrate legate ai nuovi visitatori e attenzione mondiale. Se mai sta aumentando la necessità per ogni centro di competere più efficacemente e più efficientemente, quindi aumentano le pressioni sulle business performance.

#### **Cinque consigli ai pubblici poteri**

Invece d'identificare i problemi insiti in una simile relazione, vale la pena **definire le condizioni che possono servire gli interessi di tutti**, permettendo ai proprietari di mantenere le proprie responsabilità e al manager di soddisfare le aspettative del proprietario e del cliente. Di seguito ci sono cinque consigli che noi come meeting industry vorremmo dare al governo come proprietario per trasformare una relazione potenzialmente disfunzionale in una in cui ogni parte ottiene ciò di cui ha bisogno per dedicarsi ai propri interessi.

**Uno:** il proprietario ha bisogno di chiarire i propri obiettivi per il centro, o forse di rivederli, comprendendo che potrebbero non essere più quelli che sembrano o potevano andare bene qualche anno prima, quando è stato fatto l'investimento iniziale. In passato c'era la tendenza a pensare che le venue congressuali fossero semplicemente un luogo che generava introiti derivanti dai visitatori e pertanto il loro successo si misurava secondo questo principio. Oggi sono in molti ad ammettere che il ruolo giocato dai centri in settori come la crescita economica, nuovi investimenti, sviluppo professionale e commerciale e posizionamento della destinazione è decisamente di maggior valore complessivo, benché sia più difficile da stimare. Questi obiettivi vanno definiti, così come va assegnata loro una priorità più specifica, poiché avranno un profondo impatto sul tipo di business



perseguito, sui modi con i quali la comunità è vincolata e con cui si misurano le performance.

**Due:** i proprietari statali devono ottenere il diritto di governance. Per questo scopo, la società a partecipazione statale probabilmente continuerà a essere il meccanismo privilegiato per la gestione di un centro, ma resta da determinare quale sia la gestione migliore di suddetta società e quale sia la rappresentanza più adeguata dei soggetti interessati. Data l'ampiezza dell'impatto generato dai centri congressi, tale rappresentanza dovrebbe includere non solo gli interessi a beneficio immediato come alberghi e organizzazioni turistiche, ma anche le comunità commerciali, accademiche e professionali, che non solo partecipano ai risultati, ma i cui membri giocano realmente un ruolo chiave nell'attirare eventi nel centro.

Come per tutte queste entità, i membri del quadro amministrativo dovrebbero essere prima di tutto fedeli alle loro responsabilità amministrative nonché alle capacità competitive e non ai gruppi o settori che hanno un interesse nei risultati. Naturalmente

questo aspetto viene troppo spesso tralasciato per favorire il coinvolgimento dei gruppi d'interesse, con il prevedibile risultato che la politica locale è in grado di deviare le priorità che invece dovrebbero fondarsi su obiettivi commerciali prestabiliti.

**Tre:** i proprietari devono capire il funzionamento dell'industria economica e porsi, di conseguenza, degli obiettivi realistici. La meeting industry lavora prevalentemente sul principio di generare dei benefici complessivi e ampiamente distribuiti nelle destinazioni ospitanti e questo può voler dire sacrificare le entrate dirette al centro. Quello che un proprietario deve fare è focalizzarsi sui benefici complessivi netti, incluso l'aumento del gettito fiscale, e non solo sui profitti operativi. Dovrebbe inoltre riconoscere che in una certa misura un centro deve funzionare come un "articolo civetta" in un mercato in cui i clienti fanno fin troppo bene quali benefici economici portano e sono pronti a sfruttare questo aspetto nelle loro trattative.

Parte di questa comprensione deve necessariamente portare all'accettazione del fatto che gli investimenti continui sono parte dell'essere competitivi in un mercato in continua evoluzione. Nessun proprietario, se vuole che il proprio centro sia effettivamente competitivo, può limitarsi a costruire una struttura e abbandonarla, poiché, dato il numero di nuovi e rinnovati centri che stanno emergendo nel mercato, i potenziali clienti hanno una varietà di scelta che prima non avevano e, a meno che un centro non sia in grado di fornire un prodotto competitivo, ciò equivarrebbe ad abbandonare l'attività.

**Quattro:** i proprietari dovrebbero creare una fonte di reddito dedicata che consenta al centro di partecipare agli utili economici che crea. Questo tipo di "feedback loop" è il modo migliore per assicurare una coerenza nel

finanziamento e consentire ai centri di reinvestire in nuove strutture e programmi basandosi sul successo dei loro sforzi. Allo stesso tempo eviterebbe che le venue passino il tempo che dovrebbe essere dedicato all'attività a prender parte alla politica del finanziamento oppure che restino ostaggio di organizzazioni esterne che possono utilizzare la pressione politica per influenzare gli investimenti. Dovrebbero essere i proprietari statali a cercare finanziamenti, non gli amministratori del centro. Tuttavia molti amministratori si trovano ancora in questa posizione a causa delle inadempienze del

proprietario nel creare fonti stabili e proporzionali di finanziamento. Una simile fonte potrebbe essere facilmente ottenuta sfruttando i molti meccanismi controllati dallo stato, che vanno dall'assegnazione di una porzione dell'incremento del gettito fiscale generato dalle attività commerciali del centro fino all'incorporazione di servizi o strutture (parcheggi, teatri) che contribuiscono ai suoi utili netti.

**Cinque:** il proprietario dovrebbe creare una relazione a distanza per separare il più possibile la politica dalle decisioni commerciali. Il primo passo verso questa direzione è definire degli obiettivi chiari e delle unità di misura per le performance, in quanto chiariscono le aspettative in termini economici. E occorrerà tuttavia resistere alla continua tentazione di rispondere alle pressioni politiche esercitate dai gruppi d'interesse, in quanto queste hanno un costo in termini di efficacia sul mercato. Alla fine ci sarà sempre bisogno di flessibilità, per esempio per adeguare le attività d'importanza generale che non riguardano il mercato alla politica statale. Ma anche queste possono essere gestite senza spalancare le porte a una continua interferenza in quella che dovrebbe ambire a diventare un'operazione commerciale competitiva.

Il settore pubblico e quello privato hanno sempre avuto un rapporto difficile e questo perché devono rispondere a **diverse priorità, impegni e responsabilità**. Per questa ragione negli ultimi anni la maggior parte dei governi ha cercato di ridurre il proprio peso nelle attività economiche, ma, come si è visto, è difficile che ciò avvenga nel settore congressuale e, per estensione, nella meeting industry. Attraverso le conoscenze acquisite, la definizione di aspettative chiare e la creazione delle condizioni per il successo, i proprietari statali possono fare molto per assicurare un'impresa efficace, persino nel difficile mercato di oggi, pur rispettando i propri doveri per quello che potrebbe essere un investimento pubblico molto significativo.



#### Associazione Internazionale dei Palazzi dei Congressi

AIPC è un'associazione internazionale composta da 160 centri congressi o espositivi leader nel mondo. La sua missione è quella di supportare, incoraggiare e riconoscere l'eccellenza nella gestione e nella conduzione dei centri congressi, e di promuovere tale missione attraverso attività progettate per assistere i suoi membri nel migliorare le loro competenze e conoscenze nell'ambito gestionale in aree quali operazioni, finanza, tecnologia, sviluppo del personale, marketing, relazioni con i clienti e sostenibilità. La sede operativa di AIPC è a Bruxelles, Belgio.

Per ulteriori informazioni, [marianne.de.raay@aipc.org](mailto:marianne.de.raay@aipc.org)  
o [www.aipc.org](http://www.aipc.org)

# GOVERNMENTS AND CONVENTION CENTRES: RECONCILING “THE ODD COUPLE”

BY ROD CAMERON, DIRECTOR OF PROGRAMMING AND INTERNATIONAL DEVELOPMENT FOR AIPC

Recent surveys suggest that almost 70% of convention centres are owned by some level of government. Such a figure doesn't seem particularly significant until you realize it means that a large majority of centre owners are dealing in an area far removed from their core function as administrators of public policy, with many challenged to understand even how the industry works. At the same time, governments change, and over time and a number of different administrations the corporate memory fades, often leaving a situation where the current administration may not even remember with any real precision why they're in this business in the first place. One of the consequences of this situation is the fact that the economics of convention centres are poorly understood by, if not a complete mystery to, many owners whose decisions will nevertheless hugely impact how effective their investments in such facilities on behalf of the taxpayer will be. None of this is consistent with the kind of good stewardship that governments are supposed to apply to public assets under their responsibility – particularly when one aspect of that stewardship may require some form of ongoing subsidy or investment. The

situation can be just as difficult from the operator side. Few business operations (other than utilities) are put in this kind of position relative to government, and for good reason; the priorities and instincts of the political process do not lend themselves well to those associated with a market environment, particularly one that has to function in a challenging global business sector. At its worst, such a relationship can create the worst of all worlds, with centres having to deal with a wide range of political issues on the one hand while also having to perform in an intensely competitive private business environment on the other. The fact is, a convention centre's clients don't care who owns the facility, nor do they care what kinds of policy restraints the operator is dealing with; what they do know is that they want to get the best possible value for their event - and they have a world of choices available to them. **So why are governments typically owners?** Quite simply, because the economics of the industry have created conditions where a “patient” investor is required, and governments are amongst the very few that fall into this category. Consider that:

- industry pricing is based on an understanding by event organizers that their events will deliver significant economic benefits to a host destination, and they expect recognition for that in the form of attractive facility rental rates. As a result, convention centres often operate for the greater economic benefits they create rather than being profit centers in themselves. While some are able to generate an operating profit, very few can retire the capital cost of building them in the first place
- when the returns do appear, they will be dispersed widely throughout the host community (based on delegate spending) rather than concentrated in a way that enables

an operator to capture them. In fact, only governments are in a position to capture a part of the overall benefit through incremental tax returns resulting from convention related activity in the local economy

- major events book far in advance, which means something booked today may not deliver a return for five years or more – a period that few private investors can afford to contemplate
- convention centres and the events they host also directly address many other areas of government policy – economic, community and professional development, for example – that are of specific value to governments responsible for advancing these, but contribute little to a centre's bottom line and are no interest whatsoever to a private investor.

These circumstances suggest that **this relationship isn't likely to change any time soon** – in other words, we're stuck with each other. In fact, more governments around the world are recognizing the many and varied benefits that having a convention centre can generate, and are rushing to participate in an industry that can attract everything from investment and business development to new visitor revenues and global attention. If anything, this is increasing the need for each centre to compete more effectively and efficiently, thus increasing business performance pressures to even higher levels.

Five advices to the government owners So better than simply identifying the problems inherent in such a relationship is defining the conditions that would serve everyone's interests, giving owners what they need to maintain accountability and the manager's what they need to respond to both the owner's and client expectations. Here are 5 pieces of advice we as the industry should be



giving to government owners in order to help turn a potentially dysfunctional relationship into one where each party can get what they need to address their respective concerns.

**First**, the owner needs to clarify its objectives for their centre – or perhaps revisit them - understanding that they may not be what they seem or what was appropriate a few years back when the original investment was made. In the past, there was a tendency to think that centres were simply about generating visitor revenues, and measuring their success along these lines. Today, many are recognizing that the role centres play in such areas as economic growth, new investment, professional and business development and destination positioning are of far greater overall value, even though they are more difficult to measure. Such broader objectives need to be specifically defined and prioritized as they will have a profound impact on the types of business pursued, the ways in which the community is engaged and how performance is measured.

**Second**, the government owner needs to get the governance right. The single purpose, government owned corporation may well continue to be the favoured mechanism for managing a centre but it remains to determine how that corporation should best be governed and what mix of stakeholder representation is appropriate. Recognizing the extent of impacts created by centres, representation should include not only the immediately benefiting interests such as hotels and tourism organizations but also those such as the business, academic and professional communities who not only have a stake in the outcome but whose members actually play a key role in attracting events to the centre in the first place. As with all such entities, Board members should have their first allegiance to their governance responsibilities and the capabilities to match, not to the groups or sectors that have an interest in the results. As obvious as this is, it is too often overlooked in favour of including interest groups, with the predictable results that local politics can skew priorities that should instead be based on established business objectives. **Third**, owners need to understand how industry economics work – and set realistic goals based on this knowledge. The meetings industry operates largely on the basis of generating overall and widely dispersed economic benefits in a host destination, and this may mean sacrificing direct revenues to the centre. What an owner needs to do is focus on the net overall benefits, including

incremental tax revenues, rather than just the operating bottom line, and recognize that to some extent a centre must function as a “loss leader” in a market where clients know only too well how much their events can generate for a community and are increasingly expecting some form of recognition in that regard. Part of this understanding needs to be an acceptance that ongoing investment is simply part of remaining competitive in an ever-evolving market. No owner, if they want their centre to compete effectively, can simply build a facility and walk away; given the number of new and renovated centres that are emerging into the market, potential customers have a greater variety of choices than ever before, and unless a particular centre can deliver a competitive product, they might as well simply get out of the business. **Fourth**, an owner should create a dedicated revenue source that enables the centre to participate in the economic benefits it creates. This kind of “feedback loop” is the best way to ensure consistency in funding, and enables centres to reinvest in new facilities and programs based on the success of their efforts. At the same time, it avoids a situation where they are having to spend time that should be business related playing the politics of funding, or being “held to ransom” by outside organizations who can use political pressure to influence such funding. The government owner should be the one to address the politics of funding, not the centre manager, yet many are left in this position through the owner’s failure to create a stable, proportional funding source. Such a source can be easily achieved through many government-controlled mechanisms ranging from assigning a portion of the incremental tax revenues generated by a centre’s business activities to incorporating functions or facilities (parking, theatres) that contribute to a centre’s bottom line. **Finally**, the owner should create an arms-length relationship that separates to the greatest extent possible the politics from the business decisions. Clear objectives and business performance measures are the first step in this direction, as they clarify what is expected in business related terms. However, there will be a need to avoid the ongoing temptation to respond to political pressures from interest groups as each of these carries a price in terms of market effectiveness. In the end, there will always be a need for flexibility – to accommodate non-market activities with overall importance to government policy, for example – but even these can be addressed without opening the door to



ongoing interference in what should aspire to be a competitive business operation. **The public and private sectors have always had a challenging relationship**, simply because they need to respond to different priorities, agendas and responsibilities. For this reason, most governments have in recent years tried to minimize their engagement in business activities. Convention centres and, by extension, the meetings industry, is one area where this has proven to be difficult to achieve. But by acquiring knowledge, clarifying expectations and creating conditions for success, government owners can go a long way to ensuring an effective operation, even in today’s challenging marketplace, while still meeting their obligations for what may be a very significant public investment.