



- Roma -

Collana  
«Fondazione ITS Turismo  
Alta formazione»  
Roma

Direttore della collana:  
FRANCO SALVATORI

Comitato scientifico:  
GIORGIO ALLEVA, *Presidente*  
SAVINO COLUCCI  
NICOLÒ COSTA  
PAOLA MORELLI  
FABIO POLLICE  
GIUSEPPE ROSCIOLI  
MARCANTONIO RUISI

Nella stessa Collana

1. BIZZARRI CARMEN (a cura di), *I fabbisogni formativi nel turismo: il caso studio della regione Lazio*, 2014.
2. BOZZATO SIMONE (a cura di), *Regione Lazio e Territori dell'Ospitalità*, 2017.
3. MORELLI PAOLA (a cura di), *Formazione, innovazione e imprese turistiche nel Lazio*, 2017.
5. BOZZATO SIMONE (a cura di), *Prospettive, scenari e fabbisogni formativi per un Turismo sostenibile nel Lazio 2020*.

*Accessibilità ed innovazione per una formazione turistica  
competitiva nel Lazio*

A cura di

SIMONE BOZZATO, MARCO BROGNA E FRANCESCO MARIA OLIVIERI

*UniversItalia*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

Copyright 2021 – UniversItalia – Roma

ISBN 978-88-3293-521-9

A norma della legge sul diritto d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilm, registratori o altro. Le fotocopie per uso personale del lettore possono tuttavia essere effettuate, ma solo nei limiti del 15% del volume e dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art.68, commi 4 e 5 della legge 22 aprile 1941 n. 633. Ogni riproduzione per finalità diverse da quelle per uso personale deve essere autorizzata specificatamente dagli autori o dall'editore.

Ogni autore è responsabile in maniera formale e sostanziale del proprio scritto e delle relative illustrazioni iconografiche e cartografiche.

*Hanno partecipato alle attività di ricerca, coordinate da Simone Bozzato, Marco Brogna e Francesco Maria Olivieri:*

*Federico Massimo Ceschin, Valeria Cocco, Giorgia Di Rosa, Gaia Ferrara, Sara Carallo, Valeria Fantozzi, Paolo Trento.*

*Editing: Chiara Mancini*

## INDICE

### PARTE PRIMA

<i>La dinamica del turismo in Italia e nel Lazio a partire dal 2020</i>	15
1.1 Il sistema Paese Italia e il turismo: crisi strutturali ed eventi congiunturali	17
1.2 La pandemia Covid-19 e gli effetti della diffusione sul turismo	24
1.3 Le proiezioni future	25
1.4 Le prospettive del turismo post-Covid-19 nel Lazio	33
1.5 Comparazione di esperienze su scala nazionale	43
1.6 La distribuzione degli ITS legati al settore turistico in Italia	44
1.7 Gli ITS come luogo di dialogo istituzionale per un nuovo rilancio del turismo	49
1.7.1 <i>Il turismo negli ITS</i>	49
1.7.2 <i>Focus ITS Turismo Puglia</i>	51
1.7.3 <i>Focus ITS Turismo Veneto</i>	63
1.8 La formazione nel sistema turistico italiano e l'impatto del Covid-19 sull'istruzione	71

### PARTE SECONDA

<i>Accessibilità 4.0</i>	79
2.1 Turismo e accessibilità: dai modelli classici della mobilità all'accessibilità 4.0	81
2.2 Le diverse forme dell'accessibilità in campo turistico	83
2.2.1 <i>Accessibilità culturale</i>	85
2.2.2 <i>Accessibilità spaziale</i>	95
2.2.3 <i>Accessibilità tecnologica</i>	121
2.2.4 <i>La gamification come nuova declinazione di accessibilità</i>	139
2.2.5 <i>Accessibilità delle strutture ed economica</i>	142
2.3 Accessibilità e sistemi turistici territoriali: il ruolo degli STL	144

## PARTE TERZA

<i>Competitività e turismo</i>	147
3.1 Competitività e sistemi turistici: determinanti territoriali e variabili chiave	149
3.1.1 <i>Il territorio come sistema di interazione e gestione delle risorse territoriali (e turistiche)</i>	150
3.1.2 <i>Innovazione, capitale umano nel turismo e capacità localizzata</i>	152
3.1.3 <i>Le variabili chiave della competitività turistica</i>	154
3.1.4 <i>I riferimenti teorici e gli elementi del modello del macro-sistema territoriale turistico della regione Lazio</i>	156
3.1.5 <i>Riflessioni conclusive su risorse territoriali, capacità localizzate e determinanti della competitività turistica nella regione Lazio</i>	159
3.2 Le risorse territoriali dei sistemi turistici laziali	162
3.2.1 <i>Comuni con caratteristiche geofisiche</i>	163
3.2.2 <i>Risorse territoriali antropizzate e fruizione</i>	173
3.2.3 <i>Riepilogo: le risorse dedicate all'ospitalità</i>	186
3.3 Ambiti turistici, cluster e sistemi turistici nel Lazio	194

## PARTE QUARTA

<i>Le questioni strutturali poste dall'epidemia Covid-19 sul turismo del Lazio, imprese e formazione: criticità e proposte per il futuro</i>	201
--	-----

4.1 Effetti dell'epidemia Covid-19 sul sistema delle imprese: chiusure e riaperture possibili e probabili non riaperture	203
4.1.1 <i>La leva dell'imprenditorialità – il turismo</i>	203
4.1.2 <i>La modalità di riapertura</i>	212
4.2 “Strumenti” operativi per la riapertura delle imprese e la ripresa	221
4.2.1 <i>Il sostegno al debito</i>	221
4.3 Il disallineamento delle competenze su scala globale	239
4.4 Lo strumento delle competenze “leggere”	241
4.4.1 <i>Agire sulle Soft skills</i>	241
4.4.2 <i>La capacità di sviluppare “idee efficaci”</i>	249

## PARTE QUINTA

<i>Turismo domestico e aziende del comparto</i>	253
---	-----

5.1 Le potenzialità del turismo domestico	255
---	-----

5.2 <i>Focus</i> sulla capitalizzazione delle aziende del turismo	275
Appendice – <i>Pillole di finanza aziendale: strumenti operativi</i>	288
Conclusioni – <i>Diffusione di conoscenza ed informazione ed il ruolo dell'innovazione: capacità competitiva e capacità attrattiva</i>	325
Rimandi bibliografici	331

## PREMESSA

In continuità con quanto pubblicato nell'ultimo libro di questa collana, e come da tradizione delle attività di ricerca della Fondazione ITS Turismo Alta formazione, si è ritenuto opportuno, con il presente volume, approfondire le tematiche dell'accessibilità e dell'innovazione nel turismo, mantenendo sempre centrale il *focus* sulla formazione turistica nel Lazio.

In linea con l'esigenza di fornire un servizio dinamico e continuativo, di supporto alle difficili scelte da assumere (su scala regionale) per supportare il settore, in un periodo di grande difficoltà e affidando alla dimensione professionalizzante della formazione il ruolo di fornitore di dati e analisi, ci si è concentrati su una declinazione delle esigenze del settore in grado di dare centralità alle tematiche dell'accessibilità e dell'innovazione.

L'obiettivo a corollario è stato invece quello di costruire una piattaforma che costituisca la base per l'aggiornamento delle politiche di formazione in ambito turistico, anche rispetto ai necessari avvenimenti – o forse sarebbe più opportuno dire sconvolgimenti – intervenuti a seguito degli effetti dell'epidemia da Covid-19.

Nella prospettiva sin qui riportata, si è proceduto a definire un percorso di metodo utile a delineare, nella parte introduttiva, come il Covid-19 abbia influito sul fenomeno del turismo in Italia e nel Lazio e quale potrà essere il ruolo che i percorsi professionalizzanti svolgeranno nel difficile percorso di ripartenza del settore.

La prima parte del volume si chiude con un'indagine sullo stato dell'arte in termini di innovazione degli ITS in Italia e con un relativo approfondimento sui casi studio della Puglia e del Veneto.

La seconda parte del libro è stata invece dedicata a definire le diverse forme di accessibilità nel turismo; si è provato ad avviare una riflessione sull'urgenza di un approccio culturale differente, orientato a considerare come, nel tempo, il binomio innovazione e accessibilità, legato peraltro alle condizioni *green*, possa determinare nuove opportunità. Per tali motivazioni la prospettiva dalla

quale si è partiti è stata quella di un percorso orientato ad affrontare separatamente i diversi ambiti d'interesse dell'accessibilità per il turismo, oltre che volto alla capacità che questa può avere dove si connette, in forma organizzata, con le tecnologie più avanzate e, per altro verso, alla forza che può sviluppare dove concorre ad avviare forme di turismo sostenibile, divenendo così strumento per costruire politiche di sviluppo territoriale.

La terza parte ha inteso concentrarsi sulla formazione e sulle imprese, in particolare con riferimento alla capacità dell'attore privato di entrare in una sinergia virtuosa con i diversi soggetti che si pongono l'obiettivo di valorizzare il comparto rispetto alla variabile strategica del capitale umano. Mai come in passato è oggi necessario porsi delle domande rispetto alla definizione ed all'aggiornamento dei percorsi formativi, al ruolo nel futuro del turismo internazionale, alle destinazioni emergenti per il turismo domestico e di prossimità ed alle destinazioni mature, al nuovo modo di fare e costruire turismo, già in fase di trasformazione avanzata, sia in considerazione della domanda che dell'offerta, alla componente femminile e giovanile nel mercato del lavoro turistico; si vuole così considerare il territorio come sistema turistico su cui formazione, innovazione e accessibilità si declinino in relazione alla costruzione di *cluster* sui quali – nel breve e nel medio periodo – implementare delle attività di formazione che possano accompagnare una coerente politica di valorizzazione, definita su comparti turistici aderenti ai territori di riferimento.

La quarta parte del volume è incentrata non solo sulla verifica dei danni procurati dal Covid-19, ma sugli interventi che sono stati attuati nell'immediato. Azioni per molti versi note, ma che si è ritenuto opportuno presentare per la loro ampiezza, per la portata, ma anche nell'esigenza di una risposta immediata; una condizione del tutto nuova e che apre scenari legati alla necessità di una programmazione che tenga conto di quanto è stato fatto sull'onda della necessità, ma anche e soprattutto avviando un percorso d'innovazione nel metodo e nelle forme che apre a scenari d'investimento utili a ricollocare il turismo in una transizione che guarda al futuro. Anche in questo caso, così come nel capitolo successivo, il tema centrale risulta essere quello dell'esigenza di aggiornare la condizione materiale del turismo, senza tralasciare il fattore centrale delle competenze: formare e non trascurare le idee, la creatività, la forza di un pensiero che si spinge oltre la condizione attuale, essere duttili e pronti a far germogliare le energie che nascono dalle generazioni che vogliono mettersi alla prova.

Nel turismo tutto questo potrebbe essere possibile, ma non ci sono scorciatoie: si deve passare dalla condizione delle competenze.

Gli strumenti impiegati sono differenziati ed eterogeni e, allo stesso tempo, coerenti nella struttura. I dati utilizzati rispetto alla domanda e all'offerta turistica, a prescindere dalle diverse fonti, sono riconducibili ad Istat ed EBTL. Le elaborazioni cartografiche sono state realizzate con il supporto del Laboratorio di Cartografia del Dipartimento MEMOTEF – “Sapienza”, dell'Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” e del Laboratorio Geo-cartografico, oltre che del centro di ricerca Pa.Ter (Paesaggio e Territorio). Il sistema CRM, inoltre, ha permesso di organizzare i dati raccolti in modo tale da generare un flusso utile per l'azione di ricerca, descrivendo l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro come strumento di analisi rispetto alle competenze richieste.

Obiettivo ulteriore della pubblicazione, in considerazione della necessità di ri-orientare la formazione, è stato quello di individuare, rispetto alle aree interne, ambiti territoriali potenzialmente emergenti da utilizzare come modello e su cui successivamente costruire nuovi percorsi di formazione; anche in questo caso, si è trattato di un percorso di sperimentazione che ha permesso di avviare un nuovo corso formativo dedicato ad un contesto nel quale avviare un'azione pilota, attraverso la quale veder concretizzate le innovazioni e avviare un percorso di facilitazione all'accessibilità di un contesto territoriale che, da realtà dedicata all'enogastronomia di alta qualità, accetta la sfida dell'integrazione con il turismo.

L'occasione che si è paradossalmente manifestata in questa fase storica risiede, pertanto, nella grande opportunità di costruire una piattaforma di riflessione permanente che, rispetto ai temi proposti dell'accessibilità, dell'innovazione e della formazione, valorizzi il ‘turismo buono’ da quello perlomeno meno buono.

SIMONE BOZZATO



PARTE PRIMA

*La dinamica del turismo in Italia e nel Lazio a partire dal 2020*



Valeria Cocco, Giorgia Di Rosa, Simone Bozzato,  
Federico Massimo Ceschin, Gaia Ferrara<sup>1</sup>

## 1.1 Il sistema Paese Italia e il turismo: crisi strutturali ed eventi congiunturali

Fino all'avvento della crisi sanitaria da Coronavirus, il turismo ha rappresentato un settore portante per l'economia italiana, occupando posizioni di *leadership* nella classifica dei flussi turistici in Europa e nel mondo. La crisi globale del turismo, protrattasi per l'intero anno 2020 e proseguita senza sosta nel 2021, ha completamente travolto il sistema turistico e, di conseguenza, una parte consistente dell'economia italiana (Brognna, Cocco, 2020). È noto, infatti, come il turismo, essendo un fenomeno dal carattere multisetoriale e poliedrico, in grado di coinvolgere i più svariati settori economici, abbia avuto un peso rilevante sulla società e sull'economia italiana nel complesso. È altresì chiaro quanto le politiche dell'ultimo decennio abbiano rivolto un forte interesse alla crescita del turismo su svariati territori italiani. C'è da dire, però, che pur essendo indubbio il ruolo e il potenziale turistico dell'Italia, tale per cui il turismo è considerato un settore produttivo di straordinaria importanza economica per il Paese, è altrettanto vero che il sistema turistico italiano, già prima della crisi pandemica, stava perdendo capacità competitiva (Celant, 2017). La perdita di competitività poteva essere letta come sintomo di incrinature e crisi strutturali del sistema turistico già radicate nel tessuto italiano ed emerse ancor più distintamente in concomitanza della crisi pandemica (Bozzato *et alii*, 2020). Non c'è da sorprendersi, dunque, se la domanda turistica abbia portato, negli anni più recenti, a risultati meno positivi rispetto al passato, nonostante si sia continuata a registrare una crescita dei flussi di arrivi. Ad esempio, il numero di arrivi è risultato fino al 2019 crescente anno dopo anno, mentre il numero di presenze si riduceva e mostrava una prima fragilità del sistema di offerta turistica dettata da un continuo abbassamento della permanenza media, con una conseguenza in termini di maggiori costi economici e sociali per imprenditori e per le destinazioni turistiche ed una perdita di competitività su scala globale. Dunque, il percorso lineare di crescita quantitativa del numero di turisti ha prodotto l'illusione di una solidità (Bozzato *et alii*, 2020) che ha portato a delineare, chiaramente prima della pandemia, un unico possibile scenario di

---

<sup>1</sup> Sono da attribuire a Valeria Cocco i paragrafi 1.1 e 1.3 e il Box – *Esperienze virtuali*; a Giorgia Di Rosa i paragrafi 1.2, 1.6 e 1.8; a Giorgia Di Rosa e Simone Bozzato il paragrafo 1.4; a Federico Massimo Ceschin e Gaia Ferrara i paragrafi 1.5 e 1.7.

crescita globale del mercato turistico da parte dei principali istituti statistici mondiali e nazionali. Tale scenario sottendeva pertanto la stabilità di un sistema, il quale, invece, già mostrava radicate criticità e che, oggi, nel pieno dell'emergenza sanitaria, ha messo a nudo le debolezze strutturali ed ha mostrato di aver subito drammaticamente gli effetti della pandemia (Bozzato *et alii*, 2020; Cocco, 2020). Le restrizioni dovute alla crisi sanitaria hanno fatto emergere, in effetti, tutte le debolezze di un settore turistico già estremamente fragile; per tale motivo appare opportuno tracciare una panoramica dei principali fattori riconoscibili come fonti di crisi strutturali del sistema turistico in Italia.

Come premesso, le principali strategie turistiche e territoriali degli ultimi decenni sono state rivolte, in particolare, ad incentivare sul territorio italiano il turismo internazionale. Infatti, dai dati storici, e soprattutto in riferimento a quelli dell'ultimo decennio (2010 - 2019) è possibile affermare che l'Italia sia stata una meta fortemente caratterizzata da flussi internazionali; in particolare, se tra il 2000 ed il 2010 i flussi turistici sono stati ripartiti tra Italiani e stranieri abbastanza equamente, nello scorso decennio si è registrata una lieve prevalenza di arrivi di turisti stranieri rispetto a quelli italiani ad un tasso crescente di anno in anno (Banca d'Italia, 2019) e ancor più evidente risulta l'impatto dei flussi stranieri sulla spesa turistica. Seppure la scelta strategica di valorizzare un turismo internazionale e a lungo raggio abbia determinato rilevanti benefici economici sul sistema turistico italiano negli ultimi decenni, allo stesso tempo l'evento congiunturale legato alla crisi sanitaria da Covid-19 mostra una evidente maggiore fragilità delle destinazioni più dipendenti dai mercati internazionali e certamente più colpite dalla crisi. Fin dal primo trimestre del 2020, dal confronto tra le variazioni negative legate alla contrazione dei mercati internazionali ed i dati sul mercato domestico favorevolmente meno incidenti sulle mete turistiche, l'ENIT ha previsto un impatto negativo più duraturo e rilevante sulle principali mete di turismo internazionale, piuttosto che sulle destinazioni sostenute dal turismo domestico. Le principali strategie turistiche e territoriali degli ultimi decenni hanno evidentemente incentivato flussi di turismo internazionale sul territorio italiano. Dunque, considerata l'attuale situazione sanitaria emergenziale, è plausibile che in un contesto di paura, incertezza e difficoltà economica il viaggiatore tenderà a preferire mete turistiche più sicure e più vicine, declinando la sicurezza e la vicinanza nei concetti di prossimità geografica e culturale. Pertanto il turismo domestico potrebbe avere ampi margini di crescita nell'ottica di una ripartenza, a seguito della crisi turistica post-pandemica. Non solo: il turismo di prossimità potrebbe continuare a coinvolgere anche il turismo europeo. Basti pensare, infatti, che

dall'analisi realizzata da Banca d'Italia (2020) su dati forniti dalle compagnie telefoniche e dalle società di carte di credito con riferimento al periodo estivo (giugno-agosto 2020) emerge sul territorio italiano una inaspettata presenza di turisti stranieri provenienti principalmente dai territori di confine. Ciò fa emergere un nuovo *trend*, come risposta al bisogno di sicurezza da parte dei viaggiatori, che trova riscontro nel *travel by car* e che ben si concilia con il turismo domestico e di prossimità.

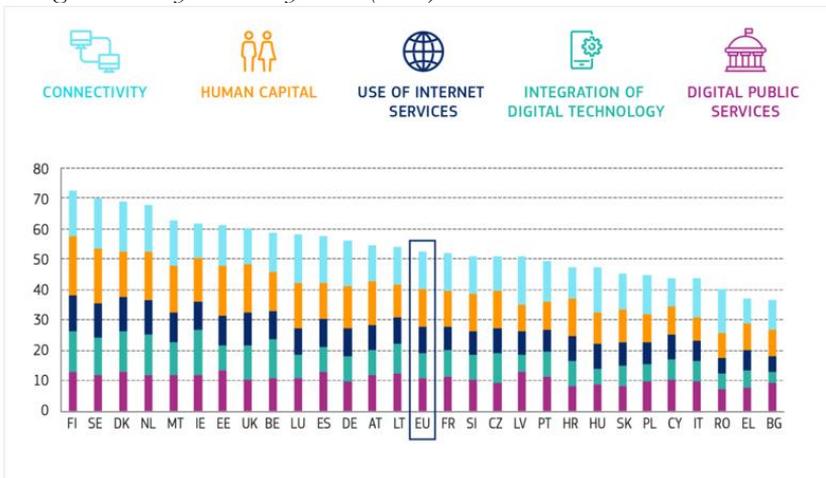
Proseguendo nell'analisi delle criticità strutturali del sistema turistico italiano, appare evidente come in molte destinazioni del Paese emergano le risorse culturali e balneari come principali traini della domanda turistica che trova risposta nell'ambito della programmazione della destinazione Italia con una rilevante offerta di turismo culturale e balneare rispetto ad offerte multi prodotto o ibride. Certamente ciò è dettato dalla morfologia del territorio, dal clima e dalle rilevanti evidenze storiche che fanno posizionare l'Italia al primo posto per siti UNESCO nel mondo. Ad ogni modo, una tipologia di offerte principalmente mono-prodotto favorisce la concentrazione dei flussi turistici in determinati periodi dell'anno, contribuendo ad accrescere la dicotomia tra alta e bassa stagione. Secondo alcuni autori (Steiger, Scott, Abegg, Pons, Aall, 2019; Favro-Paris, 2016; Kaján, Saarinen, 2013; Becken, Hay, 2007), infatti, una destinazione è caratterizzata da stagionalità laddove l'offerta turistica sia legata principalmente a fattori che inducono la scelta del viaggio in specifici periodi dell'anno (ad esempio le località balneari, le località montane ecc.). Pertanto un forte divario tra alta e bassa stagione può essere letto come criticità strutturale del sistema turistico nel momento in cui è evidente come il mercato del lavoro sia particolarmente soggetto ad essere influenzato dalla stagionalità – nelle località dove la domanda è fortemente concentrata in pochi periodi dell'anno, le imprese ricorrono maggiormente a prestazioni di lavoro di tipo occasionale che possono garantire maggiore flessibilità e che dunque possono gestire l'organico sulla base dei flussi di domanda –. In sostanza, le ragioni di questi comportamenti da parte degli imprenditori sono riconducibili al fatto che assumere lavoratori per il solo periodo di maggiore stagionalità permette di ridurre notevolmente i costi, rispetto a mantenere sottoutilizzato il personale nell'arco dell'anno e nei periodi di bassa stagione. Le problematiche di questa dinamica, tuttavia, si manifestano nella condizione di precariato dei lavoratori locali, quindi in termini di sviluppo economico di tutto il territorio e del comparto turistico; ad esempio, la stagionalità può influire negativamente anche sulla qualità delle professionalità. In poche parole, tale scenario dà vita ad una sorta di circolo vizioso per cui le alte professionalità in ambito turistico

non sono disposte ad accettare un lavoro stagionale, mentre le imprese turistiche che non sono disposte ad assicurare un lavoro annuale per personale qualificato; le alte professionalità cercano dunque offerte di lavoro più stabili e le imprese turistiche in località ad alta stagionalità assumono personale non necessariamente qualificato. Tale circolo vizioso comporta, dunque, un appiattimento verso il basso della qualità dell'offerta nelle destinazioni ad alta stagionalità che diventa ancora più solido se si pensa che le imprese turistiche sono principalmente piccole e micro imprese. Secondo i dati ISTAT (2018) il sistema turistico, molto prima dell'avvento della crisi pandemica, mostrava un tessuto imprenditoriale composto per il 93,7% da micro-imprese, caratterizzato da bassi livelli di redditività, ridotta crescita del valore aggiunto per addetto e bassa retribuzione salariale. Tale scenario, se messo a confronto con i dati di crescita quantitativa dei flussi, fa emergere chiaramente delle crisi strutturali del sistema turistico ed una fragilità legata ad un sistema lacerato. Con la crisi pandemica, infatti, le piccole e micro imprese, spesso caratterizzate da una gestione e da una visione "artigianale" (Ferri, 2016, p. 88), hanno avuto difficoltà nel sopravvivere ad oltre un anno di crisi, a causa dei mancati incassi e dei costi fissi da sostenere su una base di impresa molto fragile.

Inoltre, la mancanza di cooperazione tra le piccole imprese e l'assenza di sistemi locali e di reti territoriali, insieme ad una mentalità imprenditoriale troppo spesso miope, hanno contribuito a rendere la competitività dei territori sempre più scarsa. La crisi pandemica ha portato a scoperciare una sorta di "vaso di Pandora": infatti, con l'improvvisa paralisi del turismo è stato impossibile nascondere il diffuso abusivismo e le precarie condizioni del mercato del lavoro che dominavano il sistema turistico italiano. I dati critici in merito alla qualifica professionale e ai titoli di studio degli occupati nel settore erano già stati pubblicati sul *Global Human Capital Report* del World Economic Forum nel 2017. L'Italia occupava la posizione più bassa della classifica per numero di personale qualificato e di condizioni del mercato del lavoro rispetto ai Paesi europei a più elevata attrattività turistica, raggiungendo la 67esima posizione all'interno della classifica mondiale elaborata dal WEF (2017) sulla dotazione di capitale umano e sulle condizioni del mercato del lavoro. Inoltre, a livello globale, già si evidenziava nel settore del turismo una media di personale meno qualificato rispetto ad altri settori, ed in particolare in Italia questo aspetto risultava particolarmente accentuato, in quanto la quota di lavoratori laureati operanti nel settore era tra le più basse in Europa, con riferimento non solamente alle aree professionali che non richiedono specifiche qualifiche, ma anche con riferimento alle posizioni di vertice. In Italia chi occupa posizioni di

vertice in ambito turistico è meno frequentemente in possesso di titoli di studio universitari rispetto ai principali concorrenti europei. Per avere un quadro più chiaro, basti considerare che solo il 15% degli occupati nelle strutture alberghiere italiane risulta in possesso di un titolo di studio superiore al diploma secondario (Laurea triennale e/o magistrale). Dunque, il valore percentuale di occupati qualificati nel comparto alberghiero è nettamente inferiore a quello osservato, ad esempio, in uno dei principali *competitor* dell'Italia, ovvero la Francia, che conta nelle strutture alberghiere più del doppio del valore italiano, pari a circa il 33% dei laureati impiegati nel settore turistico su tutti i livelli (Fondazione per la Sussidiarietà e CRISP, 2019).

Fig. 1 – *Digital Economy and Society Index (2020)*.



Fonte: *Digital Economy and Social Index*, 2020.

Alla scarsa competitività dell'Italia a livello globale si aggiunge poi il tema della rivoluzione digitale che ha visto il Paese spesso molto indietro rispetto ai propri *competitors* o ai vicini europei – si può notare infatti come l'Italia sia in 25esima posizione nel *Digital Economy and Society Index (2020)* –. Se da un lato l'indice di vecchiaia della popolazione italiana prova a giustificare una scarsa digitalizzazione del Paese, dall'altro è evidente, e lo è stato ancor più nel momento di crisi pandemica, come i processi e i prodotti del sistema turistico economico italiano, e non solo, siano obsoleti rispetto a quelli dei principali *competitors* e dei vicini europei. La scarsa digitalizzazione, infatti, è sicuramente sintomo di un sistema turistico costellato da piccole e micro imprese, spesso incapaci di collaborare e creare sistemi turistici locali o reti di relazioni tra attori

locali in grado di poter fronteggiare e competere con i colossi o, più verosimilmente, con imprese di maggiori dimensioni. Ad ogni modo, nonostante l'Italia abbia risposto poco rapidamente ai cambiamenti tecnologici e digitali in ambito turistico, la pandemia sembra evidentemente aver accelerato alcuni processi di digitalizzazione in ambito turistico ed economico. È indubbio come la riorganizzazione del sistema turistico attraverso il panorama digitale vada a coinvolgere tutta la catena, a partire da informazioni, organizzazione e prenotazione del viaggio, fino ad influenzare il modo di pensare, di interagire, di relazionarsi e percepire la destinazione turistica. Gli operatori turistici hanno cercato di sfruttare le potenzialità e le opportunità offerte da Internet e dai *social media* per creare una comunicazione diretta tra le aziende e il loro mercato di riferimento, per aumentare il livello di interattività e il grado di personalizzazione della comunicazione stessa, ad esempio offrendo esperienze turistiche virtuali (cfr. Approfondimento Box – *Esperienze virtuali*).

Come è chiaro da tali premesse, il turismo manifestava delle incrinature forti già prima dell'arrivo della crisi legata al Covid-19 e questo era tanto evidente sia nel rapporto con i territori che con le comunità (Bozzato *et alii*, 2020). Dunque le fragilità del sistema turistico e le difficoltà di territori e imprese mascherate da dati economici positivi in costante e continua crescita rendevano secondaria la perversa relazione tra il vantaggio economico e il progressivo consumo dei luoghi di destinazione (Bozzato *et al.*, 2020); ciononostante, negli ultimi anni, la sfrenata saturazione di flussi turistici in alcune destinazioni poneva come priorità la necessità di pianificare la gestione dei territori in una logica di sostenibilità. A tal proposito, l'*overtourism* è stato considerato come uno dei principali problemi delle destinazioni ed è diventata “una parola d'ordine” (Peeters, Gössling, Klijs *et alii* 2021), al punto che enti territoriali, *stakeholder*, istituzioni e studiosi hanno cercato di risolvere il problema del sovrappollamento dei territori con soluzioni differenti e, a volte, perfino bizzarre (Brogna, Cocco, 2020). Con la crisi pandemica il fenomeno di sovrappollamento turistico dei territori è sembrato scomparire e la riscoperta della natura nelle città ha rafforzato lo stimolo verso un approccio sostenibile al turismo; eppure, se la gestione e la preservazione dei territori e dei paesaggi è risultata oltremodo difficoltosa negli ultimi anni, è opportuno considerare che l'attuale accumularsi di rifiuti contribuisce a rendere il lavoro di preservazione e gestione dei territori ancora più arduo – si pensi ad esempio al consumo inevitabile, ma smisurato, di mascherine e dispositivi sanitari protettivi per arginare la pandemia –; inoltre, la ricerca di luoghi sicuri e la preferenza di vacanze all'aria aperta, in linea con le nuove esigenze dettate dalla pandemia, sembra

aver contribuito a stimolare forme alternative di turismo di massa, questa volta, però, concentrate in destinazioni differenti dalle città.

Per completare la panoramica, con riferimento alle crisi strutturali del sistema turistico, si consideri che già qualche anno fa, quando tali debolezze non risultavano così palesemente emerse come nel periodo di crisi pandemica, alcuni autori (Celant, 2017) ritenevano necessari interventi di riprogettazione del sistema turistico sia su scala nazionale, sia su scala locale; si pensi ad esempio, su scala nazionale, alle misure per l'emersione del sommerso, per la lotta alla corruzione e alla microcriminalità, e, su scala locale, alle politiche sui turismi e sui relativi eventi, alla creazione di piattaforme tecnologiche per l'incubazione d'impresa, alla ricerca di nuovi mercati, ai tavoli per il *match* domanda-offerta.

Come è chiaro, infatti, le debolezze del sistema turistico facevano capo ad annose problematiche fortemente radicate nel Paese e la crisi pandemica ha contribuito ad accelerare quei processi di sgretolamento del sistema turistico già in atto da tempo. La crisi economico-finanziaria ha stravolto le attività ed i servizi dei territori, ha causato fallimenti di molte imprese e imprenditori ed ha costretto, ai soli fini della sopravvivenza, le imprese ad adottare una politica al ribasso dei prezzi, concausa della politica che già era risultata fallimentare da parte del mercato e che aveva portato, negli anni passati, ad attrarre un turismo di massa a scapito della qualità, della competitività, ma anche della sostenibilità (Brogna, 2015). In particolare il lasso di tempo in cui le PMI possono sopravvivere ad uno *shock*, come segnala l'OCSE, sarà probabilmente più breve rispetto alle imprese più grandi ed il rischio di fallimento per le piccole e medie imprese è molto alto. Inoltre, secondo i dati ENIT e OCSE (2020), i pochi arrivi nel periodo estivo 2020 hanno portato a delineare in Italia il profilo di un turista *low-cost* principalmente composto da giovani disposti a spendere poco per servizi ed alloggio. Tale scenario ha contribuito a rafforzare, pertanto, i fenomeni di abusivismo già radicati nel territorio italiano, e, a causa dell'esiguo numero di turisti, ha visto agenzie e *tour operator*, albergatori e imprenditori costretti ad utilizzare personale poco o per nulla qualificato (ad esempio, si pensi al caso delle guide turistiche abusive) pur di ottenere un margine di guadagno utile ai soli fini della sopravvivenza dell'impresa. Dunque continuare in questa direzione non può portare alcun beneficio al territorio.

## 1.2 La pandemia Covid-19 e gli effetti della diffusione sul turismo

In questo quadro, considerata la forte preponderanza che il mercato del turismo – ed in particolare del turismo internazionale – ha avuto negli ultimi decenni sull'economia e sul territorio, l'impatto della pandemia sul comparto turistico è stato dilagante, coinvolgendo tutta la filiera dal diretto all'indotto. Difatti la crisi turistica conseguente alla pandemia di Covid-19 non si è limitata al solo contesto nazionale, ma ha investito l'intero territorio mondiale<sup>2</sup> – si conta nel 2020 un calo in termini di flussi turistici globali pari a circa il -60/80% (Ocse, 2020) e perdite economiche globali superiori a 1.100 miliardi (Unwto, 2021), con un rischio fino a 75 milioni di posti di lavoro nel mondo (WTTC, 2020) –. Tuttavia in Italia la questione è risultata aggravata da alcune debolezze strutturali radicate nel sistema turistico imprenditoriale del Paese, quali, tra gli altri, la forte distribuzione di piccole e micro imprese principalmente a gestione familiare presenti sul territorio, le quali hanno subito le inevitabili conseguenze della pandemia, ad esempio per il farraginoso sistema di sicurezza da adottare o per il protrarsi dell'emergenza sanitaria o per l'improvvisa paralisi del sistema turistico internazionale. La crisi turistica, perciò, ha messo in evidenza alcune delle problematiche e delle carenze già proprie dell'offerta turistica italiana ed in generale della gestione turistica dei territori, tra cui i casi di turismo sommerso ed abusivismo legati ad un sistema turistico fin troppo stagionale e ad un'offerta eccessivamente specializzata e scarsamente qualificata in termini di formazione e professionalizzazione del personale, ma anche inadeguata agli *standard* mondiali ed europei con riferimento al livello di informazione e comunicazione tecnologica ed alla digitalizzazione del sistema, sia dal lato del turista che da quello dell'imprenditore.

La diffusione del virus Covid-19 ha portato alla luce crepe e fratture del sistema socio-economico e politico, in cui la pratica turistica si trova ad operare, probabilmente già da tempo sedimentate (Bozzato, 2020).

Il Covid-19 ha colpito l'Italia in maniera profonda sia da un punto di vista sanitario, considerato l'alto numero di contagi, sia da quello economico per la chiusura di molte aziende e società, ponendo tutti di fronte a scelte e problematiche da considerare e riadattare. Le restrizioni adottate hanno avuto delle ripercussioni negative sull'intera filiera del viaggio e del

---

<sup>2</sup> L'OCSE prevede una ripresa graduale dallo *shock* causato dalla pandemia. Nel 2020 il calo atteso di PIL mondiale è del 4,2%, nel 2021 dovrebbe crescere del 4,2%, nel 2022 ci si aspetta una crescita del 3,7%. In particolare, in Italia il calo del PIL stimato nel 2020 è del 9,1%, nel 2021 è di +4,3% e nel 2022 di +3,2%.

trasporto (Bizzarri, 2020) facendo riscoprire intere aree che sono divenute punti di forza in termini di residenzialità così come in termini turistici. La situazione pandemica, allo stesso tempo, ha svolto un ruolo di acceleratore di alcuni processi; molti hanno sperimentato e provato esperienze inedite nell'ambito del mondo digitale, imparando ad utilizzare nuovi strumenti che potranno – e in qualche modo “dovranno” – in parte diventare di utilizzo sistematico.

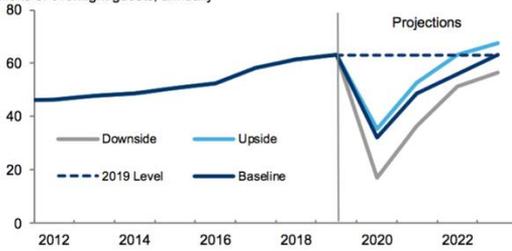
### 1.3 Le proiezioni future

Secondo i dati riportati dall'ONT (Osservatorio Nazionale del Turismo), in Italia il comparto turistico nel 2018 incideva per il 13,2% del PIL nazionale, pari ad un valore economico di 232,2 miliardi di euro, e rappresentava il 14,9% dell'occupazione totale, per 3,5 milioni di occupati; per il 2019 si registrava un aumento del 4,7% di passeggeri internazionali, un dato molto positivo soprattutto se confrontato con la Francia (2,7%) e con la Spagna (-9,2%). Il *trend* positivo è stato chiaramente interrotto nel 2020 a causa della pandemia. Inoltre, analizzando l'andamento dei flussi dell'annualità 2020, fortemente colpita dall'evento pandemico, emerge come la diffusione del Covid-19 e l'inevitabile situazione pandemica abbiano contribuito a stimolare forme alternative al turismo di massa a vantaggio delle aree interne, al turismo di prossimità e al turismo *green*. Difatti, secondo i dati pubblicati dall'ISTAT (2021) con riferimento ai primi 3 trimestri del 2020, emerge un maggiore calo di turisti nelle grandi città, pari ad oltre il -70% – è bene precisare che nel 2019 la categoria grandi città rappresentava una delle economie turistiche trainanti del Paese, registrando circa un quinto del totale delle presenze nazionali –. Inoltre, dai dati riportati a livello regionale (ISTAT, 2021) emerge che regioni quali Marche e Molise, pur registrando un calo di presenze turistiche rispetto al 2019, rispettivamente pari al -27% e al -29%, hanno sofferto di meno rispetto alla media nazionale, calcolata intorno al -50%. Sicuramente la paura del contagio e la necessità di distanziamento fisico ha spinto il turista, sia italiano che straniero, a preferire viaggi legati a destinazioni di tipo naturalistico, piuttosto che a mete culturali o grandi città. Infatti, con particolare riferimento al turista internazionale, emerge dalle statistiche ISTAT (2021) che le grandi città, nella stagione estiva 2020, hanno contato un calo dei clienti stranieri pari al -86% rispetto all'anno precedente. Secondo le primissime previsioni dell'ENIT, della WTO e di Euromonitor International (2020) il turismo domestico avrebbe trainato

la ripresa del turismo, in quanto il calo sarebbe stato inferiore rispetto alla drastica riduzione delle presenze internazionali e il ritorno ai livelli del 2019 sarebbe stato più rapido con riferimento al turismo domestico.

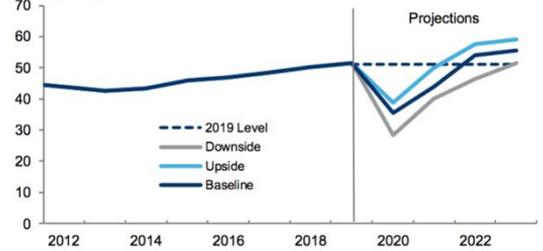
Fig. 2 – Previsioni turismo internazionale e domestico 2020-2022.

**International Overnight Arrivals to Italy**  
Millions of overnight guests, annually



Source: Tourism Economics

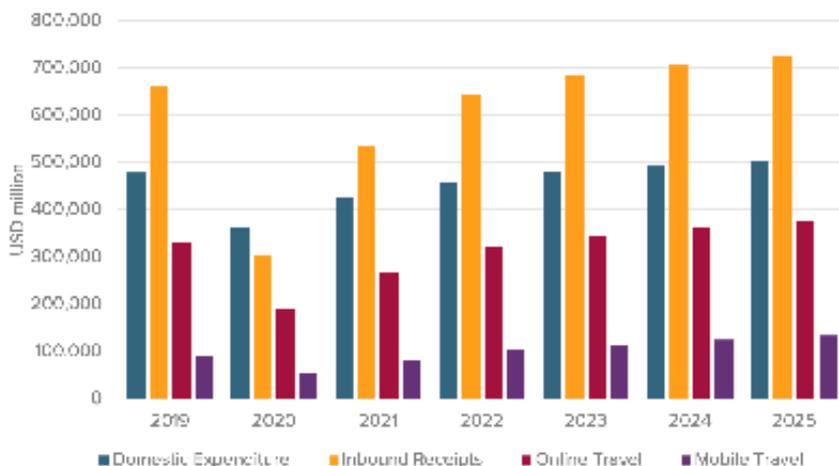
**Domestic Hotel Guests in Italy**  
Millions, annually



Source: Tourism Economics

Fonte: *Tourism Economics*, 2020.

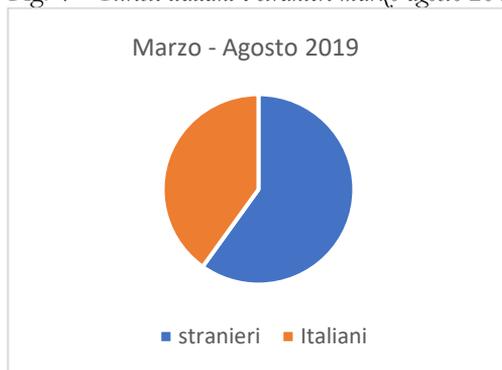
Fig. 3 – Spesa turistica in Europa.



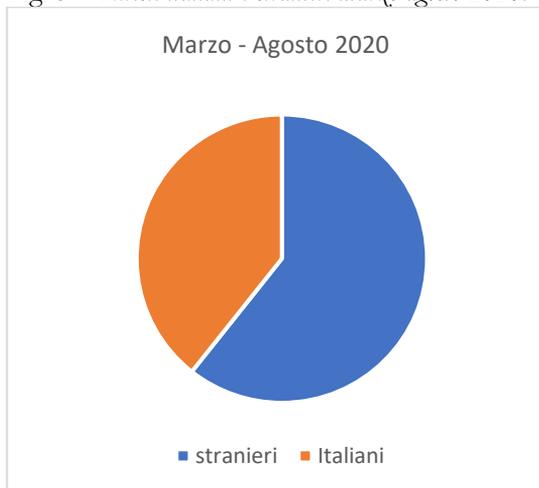
Fonte: Euromonitor *International*, 2020.

A tal proposito, è bene ricordare che negli ultimi anni i flussi di turisti provenienti dall'Italia e dall'estero tendevano ad equivalersi, con qualche punto percentuale di differenza in favore degli stranieri; nello specifico, il turista domestico contribuiva, nel 2019, alla spesa turistica in Italia con circa il 30% del totale (Banca d'Italia, 2020). Inoltre, secondo i dati della stagione primaverile ed estiva (marzo-agosto 2020) pubblicati da Banca d'Italia (2020), il rapporto tra arrivi italiani e arrivi stranieri, se confrontato con gli stessi mesi dell'anno precedente (marzo-agosto 2019) resta piuttosto invariato – nonostante in valore assoluto i numeri siano ben diversi tra l'annualità 2019 e l'annualità 2020 –.

Fig. 4 – Turisti italiani e stranieri marzo-agosto 2019.

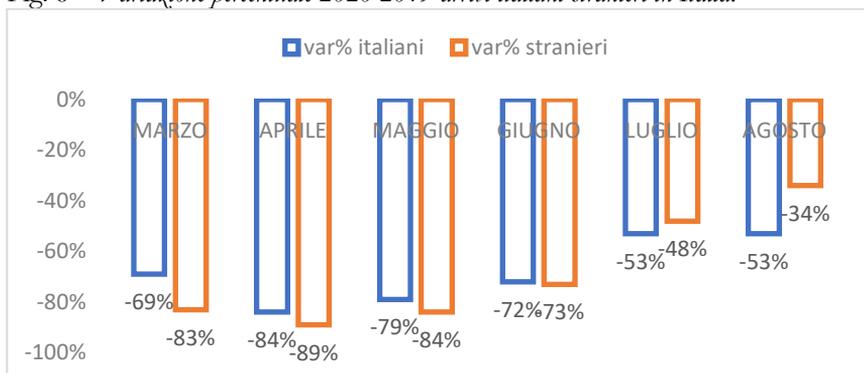


Fonte: Banca d'Italia, 2020.

Fig. 5 – *Turisti italiani e stranieri marzo-agosto 2020.*

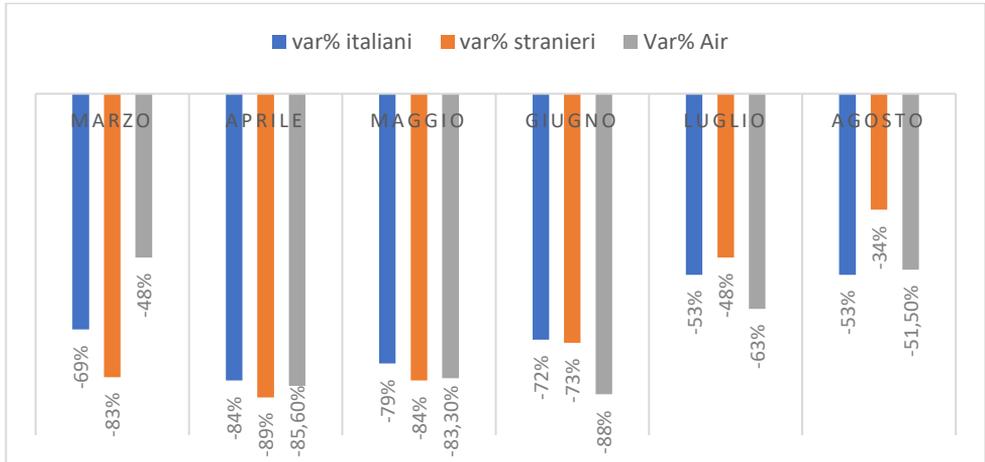
Fonte: Banca d'Italia, 2020.

Ad ogni modo, sulla base di tali dati le proiezioni di ENIT e UNWTO potrebbero sembrare incoerenti. Eppure, confrontando i flussi aeroportuali con i flussi di arrivi di stranieri in Italia (Banca d'Italia, 2020) – sebbene nei mesi primaverili che coincidono con le misure più restrittive di *lockdown* (marzo-maggio) la percentuale di perdita si eguagli –, nel periodo estivo (giugno-agosto) la riduzione dei flussi degli arrivi di stranieri rispetto al 2019 è di circa 20 punti percentuale minore rispetto a quella dei flussi aeroportuali, mostrando, quindi, un *trend* di *travel by car* da parte degli stranieri più vicini al confine italiano.

Fig. 6 – *Variazione percentuale 2020-2019 arrivi italiani-stranieri in Italia.*

Fonte: Banca d'Italia, 2020.

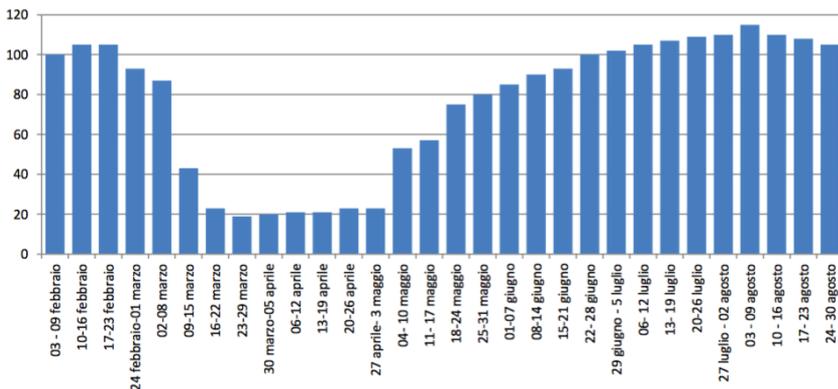
Fig. 7 – *Variazione percentuale 2020-2019 arrivi italiani, arrivi stranieri, flussi aeroportuali in Italia.*



Fonte: Banca d'Italia, 2020; STR, 2020.

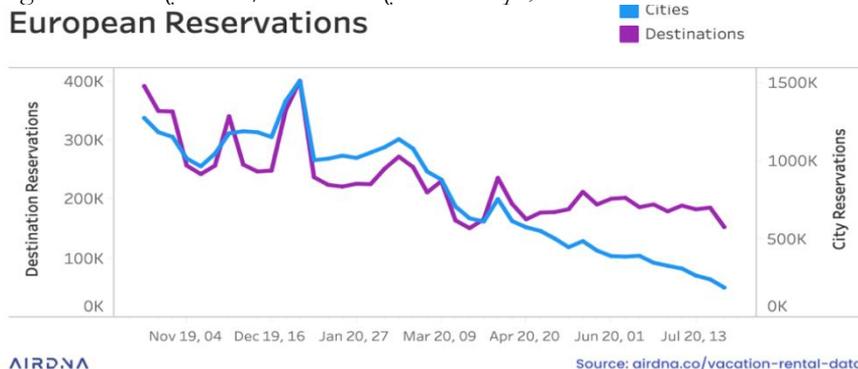
Allo stesso tempo, emerge dai dati una evidente distribuzione dei flussi opposta rispetto agli anni passati, che sposta la scelta dei turisti nella stagione estiva dalle grandi città d'arte alle località montane, balneari, rurali; in particolare, i dati di AirDNA e STR (2020), dopo la prima ondata di contagio, mostrano una controtendenza nelle prenotazioni dalle città verso altre destinazioni in Italia e anche in Europa.

Fig. 8 – *Valori settimanali medi dell'Indice di Mobilità Rilevata (Imr) per i veicoli leggeri sulla rete Anas tra il 1 febbraio ed il 30 agosto 2020 (valore 100=Imr della prima settimana di febbraio 2020).*



Fonte: Censis su dati Anas, 2021.

Fig. 9 – Prenotazioni città/ altre destinazioni in Europa, 2020.



Fonte: AirDNA, 2020.

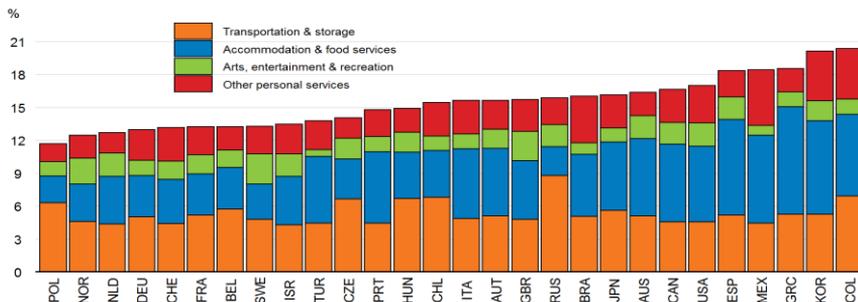
Fig. 10 – Prenotazioni città/ altre destinazioni in Europa (31 agosto-6 settembre, 2020) per Paese.



Fonte: STR, 2020.

Così, nel periodo estivo, nelle destinazioni alternative rispetto alle città, come ad esempio montagna, mare ecc., la concentrazione dei flussi è stata superiore a quella degli anni precedenti. In particolare si registrano incrementi delle presenze in Umbria e nella Provincia autonoma di Bolzano (entrambe con valori intorno al +15% rispetto al 2019) e nei comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica, che registrano un incremento (+6,5%) rispetto al 2019 (ISTAT, 2021). Mentre, per quanto riguarda l'ospitalità a Roma, secondo le stime Assoturismo-Confesercenti CST si registrano almeno 4,2 milioni di presenze in meno nel solo trimestre estivo; quasi il 95% delle strutture sono chiuse in città e molti hanno preferito, già da marzo scorso, non riaprire più.

Fig. 11 – I settori pesantemente influenzati dalla pandemia sono ad elevato numero di occupati.



Fonte: OECD, 2020.

### BOX – Esperienze Virtuali

In considerazione del periodo pandemico che stiamo affrontando, e dell'esigenza di un distanziamento fisico necessario al fine di limitare il contagio, l'offerta di prodotti esperienziali potrebbe rischiare di scomparire o di risultare inadeguata ai rinnovati bisogni di una popolazione che ormai, per prima cosa, cerca la sicurezza. Eppure, lo spirito creativo e la resilienza degli operatori turistici, supportati dagli strumenti digitali, hanno dato vita a esperienze da vivere a distanza: in un mondo digitalizzato ed iper-connesso, infatti, l'esperienza può essere vissuta anche su uno spazio virtuale. Certamente è difficile immaginare che le proposte esperienziali digitalizzate siano state in grado di limitare il devastante e drammatico impatto economico causato dal protrarsi della pandemia, né tantomeno questa tipologia di offerta esperienziale innovativa ha permesso di colmare quella mancanza di flussi economici sul territorio. Per tali ragioni tra gli operatori di settore non sono mancati dubbi e polemiche. Difatti, nel momento in cui l'offerta di esperienza è digitale, viene a mancare l'elemento dello spostamento necessario per effettuare il viaggio e fare turismo; c'è da chiedersi se sia ancora possibile parlare di turismo o piuttosto se l'esperienza *on-line* possa essere solamente una innovativa forma di divulgazione delle informazioni di luoghi e destinazioni. Tuttavia questo nuovo tipo di esperienza fruibile *on-line* sembra essersi affermato e consolidato in poco tempo e sembra inoltre celare numerosi vantaggi per gli operatori turistici e per le destinazioni. In primo luogo, l'offerta di esperienza *on-line* potrebbe costituire un naturale abbattimento delle barriere che alcune categorie di persone incontrano nel visitare luoghi e nel vivere esperienze sul territorio (ad esempio,

persone con disabilità ecc.). A tal proposito, l'offerta di esperienze *on-line* potrebbe rappresentare un valido strumento per avviare un percorso di sensibilizzazione attraverso una costruzione pianificata del prodotto basato su un approccio inclusivo, accessibile, sociale, etico e responsabile, coadiuvato e supportato dalla progettazione di un'offerta di qualità. Inoltre, in considerazione del fatto che la pandemia sembra evidentemente aver accelerato alcuni processi, come la digitalizzazione, una parte di popolazione – si pensi ad esempio agli *over 75* –, che risultava fino allo scorso anno esclusa dal mondo digitale, oggi è parte di esso. In secondo luogo, l'esperienza fruita attraverso lo spazio virtuale potrebbe favorire la sostenibilità di alcuni territori e destinazioni che fino allo scorso anno sono state al centro dell'attenzione, con riferimento al problema del consumo dei paesaggi e delle risorse naturali e culturali di estrema fragilità. In tale scenario, l'offerta di esperienza virtuale potrebbe supportare la sostenibilità turistica e la preservazione del territorio, garantendo una fruizione parallela sullo spazio virtuale e sullo spazio reale, impattando quindi meno intensamente sulle fragilità dei luoghi, pur garantendone una forma di fruibilità. In terzo luogo, la proposta di esperienza virtuale potrebbe viaggiare parallelamente alle tradizionali offerte di turismo e costituire uno stimolo per la scoperta di nuovi territori e destinazioni, precedentemente inesplorate, fungendo, in tal modo, oltre che come servizio offerto, anche da strumento di promozione, quindi stimolando l'interesse del fruitore dell'esperienza virtuale nella scelta del viaggio proprio sul territorio esplorato virtualmente (Cocco, 2020). Negli ultimi anni gli operatori turistici hanno cercato di sfruttare le potenzialità e le opportunità offerte da Internet e dai *social media* per creare una comunicazione diretta tra le aziende e il loro mercato di riferimento, per aumentare il livello di interattività e il grado di personalizzazione della comunicazione stessa, abbracciando l'evoluzione digitale non solo per essere in grado di rispondere prontamente ai bisogni del turista (ad esempio per gestire una prenotazione in un hotel, per cambiare la data di un volo ecc.), ma anche per offrire esperienze turistiche arricchite dalla tecnologia (ad esempio le esperienze con realtà virtuale o realtà aumentata applicate ai parchi archeologici ecc.). In tale scenario l'esperienza *on-line* rafforzerebbe gli elementi alla base dello strumento di comunicazione narrativo (Aaker, Aaker, 2016) quali la consapevolezza, la comprensione e l'empatia tra il turista ed i territori e potrebbe favorire una diffusione della conoscenza più ampia dei territori con vantaggi ed opportunità per le destinazioni e per gli attori locali.

Secondo il *Rapporto sull'innovazione tecnologica nel turismo enogastronomico* redatto da Roberta Garibaldi il 62% dei turisti italiani desidererebbe un'applicazione o un sito che conduca alla scoperta delle tipicità enogastronomiche del luogo e

il 52% vorrebbe visitare i luoghi di produzione che utilizzano tecnologie multimediali per arricchire l'esperienza di visita.

Questo attuale momento post-pandemico che stiamo vivendo e le necessarie misure restrittive di spostamento prese dai Governi per arginare l'emergenza sanitaria hanno perciò indotto il settore del turismo ad accelerare questo processo di digitalizzazione cercando di avvicinare, coinvolgere e sensibilizzare il turista attraverso percorsi virtuali. Nel caso specifico dei percorsi enogastronomici virtuali, l'innovazione del digitale deve essere strutturata in modo da valorizzare il territorio mettendo in luce il legame che ha con il cibo e indirizzando il turista stesso alla scoperta e rivalutazione del territorio e delle tipicità locali.

Le esperienze enogastronomiche sono strettamente collegate alla visione del cibo come un'identità culturale specifica di un territorio; ogni prodotto nasce e viene realizzato in una determinata area proprio perché il territorio circostante ha specifiche caratteristiche. Il vantaggio potrebbe essere quello di assistere all'intero processo in modo virtuale: ad esempio in una cantina si potrebbero osservare i metodi di produzione di un vino che spesse volte non riescono ad essere soddisfatti in una visita di una giornata intera.

In Italia si assiste ad un andamento molto lento nei confronti della digitalizzazione; in riferimento al comparto enologico solo un terzo delle aziende vitivinicole italiane vende degustazioni virtuali e *virtual tour* ad oggi associate al "Movimento Turismo del Vino", associazione no profit del 1993 che annovera circa mille tra le più prestigiose cantine d'Italia, che permettono di visitare, virtualmente, la loro realtà.

#### 1.4 Le prospettive del turismo post-Covid-19 nel Lazio

Le province laziali non sono del tutto omogenee sia per quanto riguarda le caratteristiche territoriali, sia geografiche. Latina e Viterbo, pur godendo di picchi stagionali, hanno un incremento molto positivo in termini di arrivi e di presenze, mentre Frosinone e Rieti registrano una dinamica opposta; Roma, invece, spesso "schiaccia" le altre province. L'andamento dei flussi turistici negli anni 2018/2019 è stato molto positivo sia negli esercizi alberghieri, sia soprattutto negli extra-alberghieri/complementari (dati ISTAT), riuscendo ad attrarre turisti provenienti da tutto il mondo. Il turismo nel Lazio è un settore in continua trasformazione, che fa emergere un quadro molto vario dove l'offerta fatica spesso ad essere competitiva sul mercato,

generando altresì variegata tipologie di pratiche turistiche interconnesse tra loro.

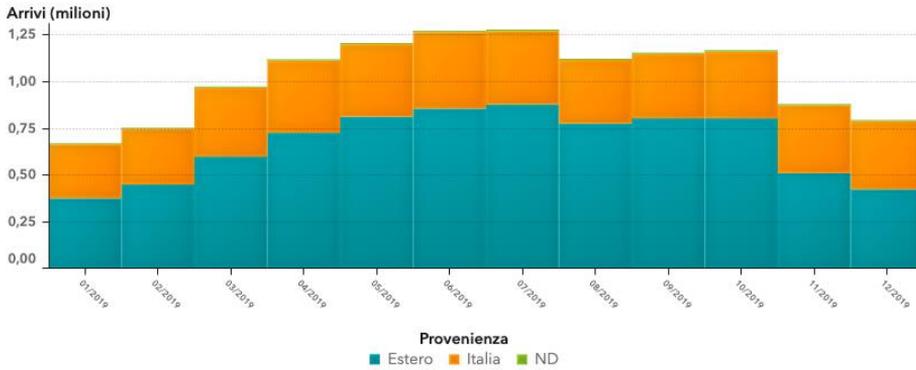
Le differenti realtà territoriali definiscono le varie forme di turismo presenti che caratterizzano l'intera regione: dal turismo naturalistico esercitato tutto l'anno, ad esempio, al turismo balneare del periodo estivo, nelle aree costiere, che ha un'incidenza molto forte sia per i residenti, sia per tutti coloro che vivono nelle aree limitrofe. Il litorale presenta una grande varietà di strutture ricettive molto legate alla stagionalità e spesso poco pronte a rispondere ad una domanda esigente e più competitiva.

Per la regione Lazio, il turismo enogastronomico rappresenta un grande punto di forza, testimoniato dal posizionamento della stessa, nel 2019, tra le prime 5 regioni d'Italia, data la presenza di 29 prodotti agroalimentari a Indicazione Geografica Registrati, 36 prodotti vinicoli e 428 Prodotti Agroalimentari Tradizionali. Condizione che ha permesso, altresì, la realizzazione di alcuni "itinerari del gusto", come le numerose Strade del Vino e dell'Olio; ne sono esempi la Strada dei Vini dei Castelli Romani, la Strada dell'Olio della Sabina, la Strada dei Vini dell'Alta Tuscia e la Strada del Vino Cesanese.

Analizzando la situazione degli arrivi turistici per l'anno 2019, prendendo come riferimento la città metropolitana di Roma e le altre province del Lazio (fonte dati Regione Lazio), si evincono chiaramente le differenze esistenti tra le diverse aree territoriali della regione.

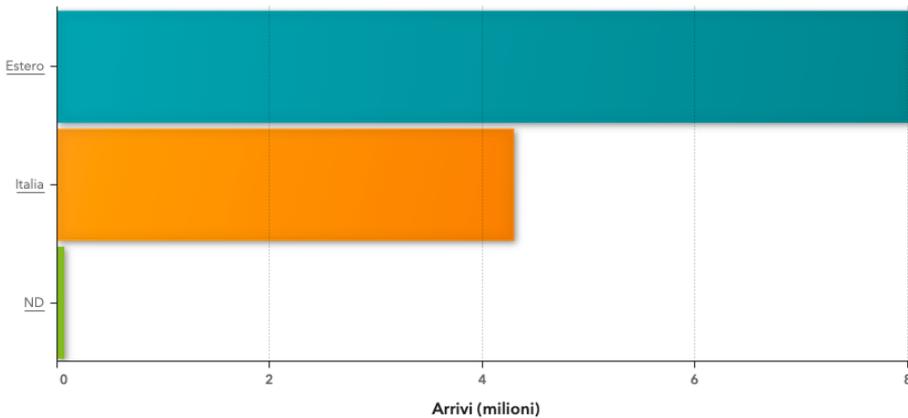
Nell'anno 2019 (periodo di riferimento: 01/2019-12/2019) nella regione Lazio si registrano 8.414.787 arrivi turistici provenienti dall'estero e 4.617.011 provenienti dall'Italia (Fig. 12 e Fig. 12a).

Fig. 12 – Numero di arrivi nel Lazio nel 2019.



Fonte: dati Regione Lazio.

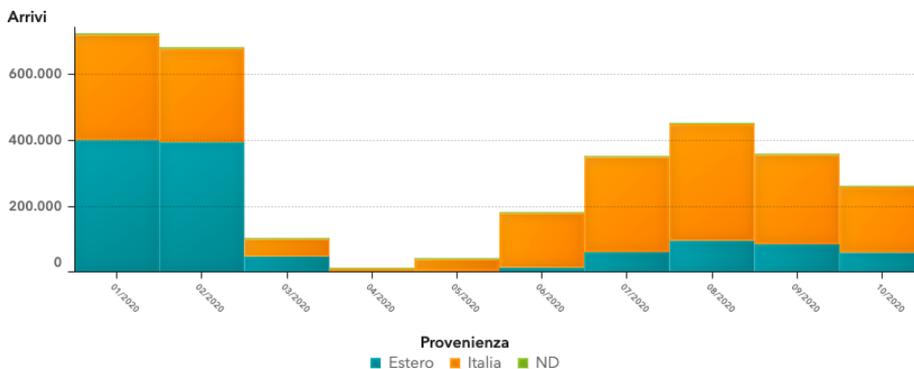
Fig. 12a – Numero di arrivi nel Lazio per provenienza.



Fonte: dati Regione Lazio.

Gli effetti sconvolgenti della pandemia sono fin da subito visibili, come si evince dalla Fig. 12b che mostra chiaramente un andamento negativo degli arrivi nel Lazio nell’anno 2020 con azzeramento degli arrivi nei mesi di marzo, aprile e una lieve ripresa nei mesi estivi di luglio e agosto, quando la curva pandemica si stava ridimensionando.

Fig. 12b – Numero di arrivi nel Lazio 2020.

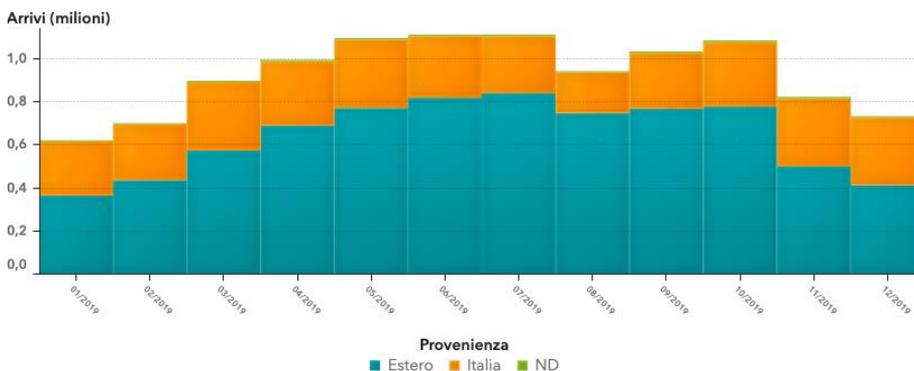


Fonte: dati Regione Lazio.

Per quel che riguarda la città metropolitana di Roma, in riferimento all'anno 2019 (Fig. 13) si ha una situazione in termini di arrivi così ripartita:

- 4.297.806 arrivi provenienti dall'Italia;
- 8.014.515 arrivi provenienti dall'estero, con picchi stagionali nei mesi di giugno e luglio.

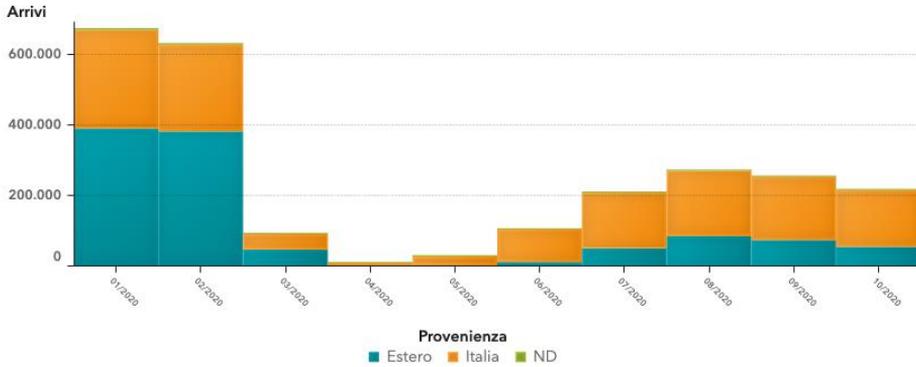
Fig. 13 – Numero di arrivi nella città metropolitana di Roma nel 2019.



Fonte: dati Regione Lazio.

Nell'anno 2020 (Fig. 14), invece, gli arrivi nella città metropolitana di Roma registrano un inevitabile calo che tenta di crescere a fatica nei mesi estivi: luglio e agosto.

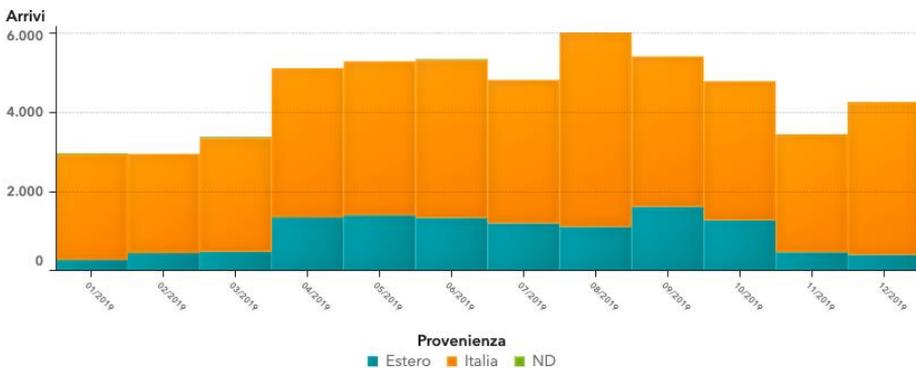
Fig. 14 – Numero di arrivi nella città metropolitana di Roma nel 2020.



Fonte: dati Regione Lazio.

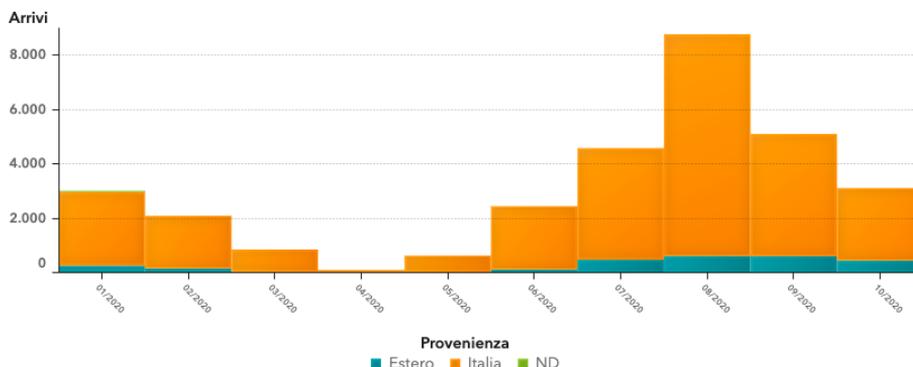
In questo contesto è molto interessante analizzare il caso della provincia di Rieti che rappresenta in controtendenza uno degli effetti “positivi” della pandemia: lo sviluppo del turismo delle “aree interne”, che registra un numero di arrivi relativi ai mesi di agosto e di settembre 2019 (rispettivamente pari a 6.016 e a 5.412) inferiore rispetto ai mesi di agosto e settembre 2020 (rispettivamente pari a 8.757 e a 4.101; questo ultimo dato è di poco inferiore a causa della scarsa presenza di turisti provenienti dall'estero) (Fig. 15 e Fig. 16).

Fig. 15 – Numero di arrivi nella Provincia di Rieti nel 2019.



Fonte: dati Regione Lazio.

Fig. 16 – Numero di arrivi nella Provincia di Rieti nel 2020.



Fonte: dati Regione Lazio.

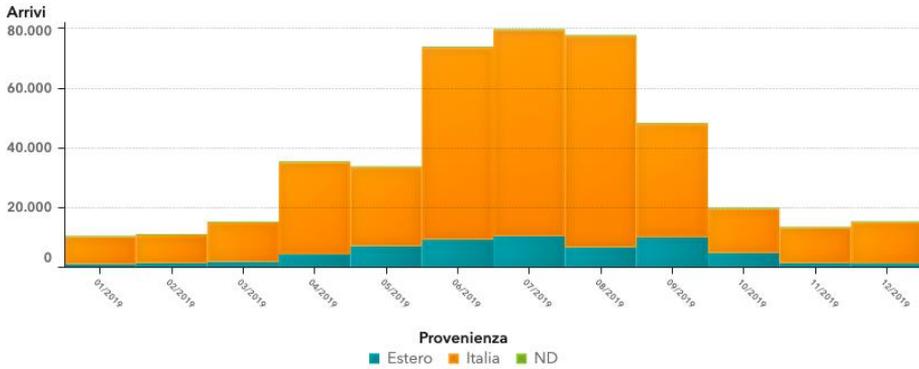
Per quanto riguarda le province di Frosinone e di Viterbo si registra una lieve diminuzione del numero degli arrivi. Nella provincia di Frosinone il numero degli arrivi passa dai 40.557 (agosto 2019) ai 34.810 (agosto 2020), mentre nella provincia di Viterbo il numero degli arrivi passa dai 55.710 arrivi nel mese di agosto del 2019 ai 55.634 nel mese di agosto 2020.

La lieve diminuzione del numero degli arrivi è determinata dalla diminuzione dei turisti stranieri causata dalle limitazioni imposte dai Governi riguardo gli spostamenti e i trasporti aerei e tutte le restrizioni adottate dagli altri paesi europei. Di converso, l'aumento del numero degli arrivi dei turisti italiani registrato in tutte le province, ad esclusione di Roma, ha fatto in modo che il numero degli arrivi nel 2020 sia in linea, seppur con un lieve calo, con il numero degli arrivi nel 2019.

Infine un discorso specifico merita la provincia di Latina (Fig. 17 e Fig. 18), che conferma il suo alto numero di arrivi e di flussi turistici già relativo agli anni precedenti, con un *boom* nel mese di agosto 2020 che registra 78.949 arrivi, in aumento rispetto all'anno precedente in cui se ne sono registrati 77.527 (2019).

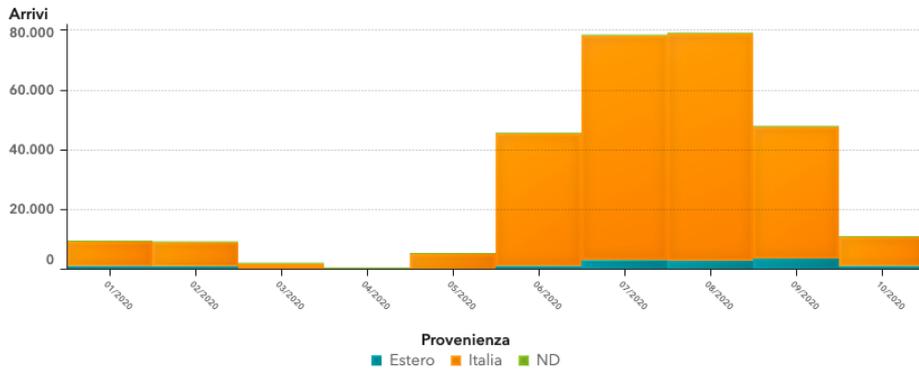
In questo contesto si evidenzia un cambiamento radicale che inverte la tendenza rispetto agli approcci adottati in precedenza, focalizzati sulla capacità attrattiva dei centri turistici maggiori, per riorientarli verso una economia turistica locale che metta in risalto le aree marginali e minori.

Fig. 17 – Numero di arrivi nella Provincia di Latina nel 2019.



Fonte: dati Regione Lazio.

Fig. 18 – Numero di arrivi nella Provincia di Latina nel 2020.



Fonte: dati Regione Lazio.

I nuovi fabbisogni che emergono da questo quadro sono strettamente legati ai temi della sostenibilità e dell'innovazione dei sistemi agricoli locali nelle aree interne del Paese. Il turismo di prossimità in chiave sostenibile può essere pensato come potenziale paradigma per restituire la dovuta visibilità a terre che da sempre vivono il dramma di un processo di marginalizzazione. Un turismo che, nell'attuale situazione pandemica, si afferma da sentimenti contrastanti: dalla paura di contrarre il virus, al desiderio di normalità, di libertà e di tornare a viaggiare, dove il viaggiatore può recarsi in luoghi vicini a quello di residenza, in località non troppo affollate, offrendo l'opportunità di "fare turismo" in sicurezza.

Si individua perciò nel turismo sostenibile e di qualità uno strumento di benessere economico e sociale per la regione Lazio (Piano turistico triennale della Regione Lazio 2020-2022), dove per sostenibilità si intende lo strumento che al meglio sia in grado di muovere e di far ripartire l'economia del Paese contrastando il fenomeno dell'*overtourism* che affligge da tempo molte destinazioni.

L'obiettivo che si pone la Strategia Nazionale delle Aree interne è quello di favorire delle forme di rinascita in territori marginali e rurali, sia aumentando il benessere della comunità locale, sia i fattori di crescita sociale.

Le diverse tipologie di aree interne si differenziano molto sia dal punto di vista geomorfologico, sia del prodotto turistico che esprimono (Cori, 2018); in generale quelle poste in territori più marginali e difficilmente accessibili, come nel caso delle aree di montagna, sono più limitate rispetto alle altre, caratterizzate da un patrimonio naturalistico e storico artistico più rilevante.

Le aree interne, se considerate nel loro aspetto multidimensionale, e quindi come sistemi produttivi dove realizzare strette integrazioni tra l'agricoltura e le altre attività economiche, sono eco-sistemi da proteggere e valorizzare (Provenzano, Seminara, 2020).

La conservazione delle stesse e la loro valorizzazione ai fini turistici non rispondono soltanto a dinamiche ambientali legate alla tutela del paesaggio e del patrimonio, ma dovrebbe porsi anzitutto come strumento di programmazione territoriale che miri allo sviluppo sostenibile grazie all'attività agricola e alla pastorizia.

Facendo riferimento alla stagione estiva 2020, i turisti, per la maggior parte italiani, hanno scelto di trascorrere le proprie vacanze in queste località, preferendo i piccoli borghi alle grandi città, segnando così un cambiamento di paradigma, una dinamica collettiva di emancipazione che vede in questi spazi rarefatti e a maglie larghe un luogo di opportunità per disegnare progetti di vita individuali e, insieme, un'Italia diversa, costruita dal basso, fuori dalle logiche e dai percorsi istituzionali consueti, dove poter intrecciare realismo e idealità (De Rossi, 2018). La pandemia ha evidenziato il ruolo chiave di questi territori ricchi di risorse naturali e culturali, funzionali nell'ottica di una riprogrammazione turistica.

Nella maggior parte di questi territori, la lentezza, l'identità locale, le reti e il patrimonio culturale costituiscono dei fattori di sviluppo.

Tali aree rappresentano una vera e propria opportunità per lo sviluppo locale di quei territori che hanno molto da offrire in termini di attrazioni turistiche, ma che non riescono ad emergere con efficacia nel settore,

spesso dotati di patrimoni di indubbio interesse che restano nascosti per incapacità di strutturare un'adeguata offerta integrata (Meini, 2012). Territori nei quali, nonostante la notevole dotazione patrimoniale, la fruizione turistica rimane molto problematica a causa della mancanza di strutture in grado di gestire un'offerta integrata, la quale, per essere formulata, deve necessariamente partire dalla conoscenza del patrimonio e dal coinvolgimento della comunità locale. La difficoltà di accessibilità delle aree interne ha rappresentato un punto di forza che ha protetto questi territori, dando valore alla conservazione dell'ecosistema locale e alla possibilità di non generare grandi flussi di arrivi e presenze, ma ha permesso un turismo basato sull'esperienza che guarda alla sostenibilità e alla qualità.

Ci sono diverse potenzialità che le aree interne presentano, in quanto:

- sono meno soggette a pressioni antropiche;
- possono offrire servizi di tipo paesaggistico-culturali;
- hanno potenzialità di sviluppo specifiche, tra le quali energetiche e idriche.

Tra le possibili prospettive di riscatto locale di grande rilevanza, oltre al turismo, si segnala anche l'agricoltura, basata su sistemi agro-alimentari di qualità e intrapresa da giovani imprenditori in grado di fornire non solo servizi sociali, ma anche di tipo aggregativo e paesaggistici. Il settore agricolo-pastorale in questi contesti assume un ruolo centrale sia come opportunità, sia come volano economico. I programmi regionali di tali aree spesso sono indirizzati verso molteplici misure per la diversificazione extra-agricola, per i servizi per la popolazione rurale, le piccole infrastrutture per la mobilità e per gli itinerari sentieristici o tutte le attività promozionali. Sarebbe opportuno migliorare la capacità di accesso all'innovazione degli operatori agricoli, favorendo una progettazione partecipata e progetti che coinvolgano agricoltori e allevatori in percorsi di cooperazione.

Considerando le aree interne, spesso, coincidenti con i territori rurali, si sono stimulate anche altre forme di turismo legate alla valorizzazione delle risorse patrimoniali e delle eccellenze agroalimentari. Ed è proprio su queste ultime che la regione Lazio ha, da sempre, riscosso un gran successo. La ricerca di prodotti tipici locali legati al territorio ha fatto crescere il turismo sia domestico, sia estero. Secondo quanto emerge dallo studio pubblicato dalla World Food Travel Association, *2020 State of the food travel industry report*, in questo momento storico non si è perso il desiderio di viaggiare per scoprire e conoscere il cibo, i vini e le birre del territorio, bensì è cambiato

il modo. Il Covid-19 ha modificato il rapporto nei confronti dell'acquisto dei prodotti locali che a seguito dell'emergenza sanitaria hanno rappresentato un concetto più attrattivo, generando una possibilità in più per conoscere l'enogastronomia locale. Il prodotto locale è percepito come coerente con la maggiore importanza attribuita alla propria salute e molte imprese hanno reagito al difficile momento innescato dalla pandemia cercando di raggiungere in autonomia il consumatore finale senza intermediari. In virtù del distanziamento sociale attuato dai Governi per contrastare l'epidemia, si è registrato un salto verso il digitale che in condizioni normali avrebbe richiesto diversi anni e l'*e-commerce* è arrivato a toccare incrementi del 150% rispetto all'anno precedente (2019). L'evoluzione avvenuta non significa che l'esperienza nel punto vendita, nell'azienda agricola, perderà importanza; il digitale al contrario sarà sempre più affiancato al negozio fisico, che permetterà lo spostamento del cliente alla ricerca di una relazione personale, di sicurezza e di maggiore senso di comunità. La pandemia, dunque, sembra aver fatto emergere delle nuove realtà, favorendo una maggiore coscienza etica, sociale e ambientale, oltre alla consapevolezza che di fronte ad un futuro incerto un punto chiave riguarda proprio il ruolo strategico delle nuove forme di turismo. Con uno sguardo in prospettiva è necessario definire nuovamente un modello di sviluppo turistico che non entri in conflitto con il modello preesistente, ma che si focalizzi sulle specificità del territorio per rilanciarlo. La sfida maggiore sarà trovare un equilibrio tra la globalizzazione e il localismo e la popolazione locale avrà un ruolo sempre più proattivo essendo coinvolta nei processi di sviluppo dei territori e di promozione dell'enogastronomia locale. Di sicuro, ciò che emerge dai contesti territoriali interni è rappresentato dal fatto che ad oggi rappresentano degli spazi di sperimentazione sociale che propongono modelli di sviluppo innovativi.

Tali modelli richiedono competenze professionali estremamente diversificate e specialistiche unite ad una capacità di riadattamento dei modelli di sviluppo territoriali preesistenti in visione di apprendimento di nuove competenze (*reskilling*), e del miglioramento di quelle esistenti, per accedere a mansioni sempre più avanzate (*upskilling*)<sup>3</sup>. Pertanto diviene necessario migliorare tali competenze attraverso investimenti in istruzione e formazione, al fine di contribuire alla creazione di occupazione qualificata giovanile. Gli investimenti nell'ambito della formazione dovranno far fronte alle

---

<sup>3</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR, p. 31.

innovazioni digitali: secondo gli obiettivi della Commissione Europea, entro il 2025 almeno il 70% dei cittadini UE nella fascia di età 16-74 dovrà possedere conoscenze digitali di base<sup>4</sup>.

## 1.5 Comparazione di esperienze su scala nazionale

Il nuovo segmento formativo di istruzione terziaria professionalizzante di ciclo breve – gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) – compie dieci anni.

Nati per contribuire ad allineare i fabbisogni tra domanda e offerta del mercato del lavoro, in questo tempo sono stati chiamati a formare “tecnici intermedi forniti di una solida base culturale e di robuste conoscenze tecnico-scientifiche, flessibili ed in grado di gestire i processi produttivi promuovendone l’innovazione”<sup>5</sup>.

È questo un tempo complesso, in cui l’innovazione, la transizione digitale e la transizione ecologica spingono un cambiamento epocale di sensibilità diffuse, culture, sentimenti e aspirazioni.

Nuovi paradigmi dominanti generano profondi mutamenti nel mondo del lavoro, richiedendo nuove competenze.

È questo il tempo dell’Industria 4.0 e, contemporaneamente, dell’affermarsi delle *soft skills*, che vanno a sommarsi ad altre di base e tecniche professionalizzanti in grado di evolvere rispetto ai mutamenti di scenario.

Tale Ricerca procede nel verso di offrire un quadro d’insieme generale, un’analisi del ruolo degli ITS Turismo e un *focus* dedicato alle esperienze maturate presso le Regioni Lazio e Puglia.

Oggetto dell’indagine non sono soltanto i numeri e le circostanze, quanto il quadro di riferimento di cui il sistema della formazione è chiamato a tener conto nel più ampio contesto dei rapidi mutamenti socio-economici e culturali della società e – conseguentemente – dei modelli di produzione, di distribuzione e di consumo.

In questa breve premessa vale la pena ricordare che gli ITS in Italia, con i loro 16.000 iscritti, hanno di fronte la sfida di recuperare terreno rispetto agli altri Paesi europei (in Germania sono 800.000 e in Francia oltre

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> ZUCCARO, A. (a cura di), *Istituti Tecnici Superiori – Monitoraggio nazionale 2020 – Sintesi*, INDIRE, Firenze, 2020. Maggiori informazioni e aggiornamenti sulle ricerche INDIRE sul tema dell’istruzione terziaria professionalizzante sono presenti alla pagina: [www.indire.it/its](http://www.indire.it/its).

600.000); un dato che confligge con gli esiti del monitoraggio nazionale INDIRE per conto del Ministero dell'Istruzione, che dimostrano come gli ITS riescano a garantire un lavoro entro un anno dal diploma all'83% dei propri diplomati (peraltro coerente con i percorsi di studio nel 92% dei casi).

## 1.6 La distribuzione degli ITS legati al settore turistico in Italia

Gli Istituti Tecnici Superiori rappresentano il segmento di formazione non universitaria che al meglio riesce a rispondere alle domande delle imprese, garantendo specifiche competenze tecniche per promuovere i processi di innovazione; un'opportunità formativa fondata sulla connessione delle politiche d'istruzione con la finalità di sostenere interventi destinati ai settori produttivi, con particolare riferimento ai fabbisogni innovativi e di trasferimento tecnologico delle piccole e medie imprese. Emerge tra gli obiettivi quello di migliorare la competitività di tutte quelle aree ritenute strategiche per lo sviluppo economico del Paese in particolar modo del *Made in Italy*.

Tra le aree tecnologiche interessate, i percorsi formativi innovativi proposti sono:

- efficienza energetica;
- mobilità sostenibile;
- nuove tecnologie della vita;
- nuove tecnologie per il *Made in Italy* (Sistema agroalimentare, Sistema casa, Sistema meccanica Sistema moda, Servizi alle imprese);
- tecnologie della informazione e della comunicazione;
- tecnologie innovative per i beni e le attività culturali, Turismo.

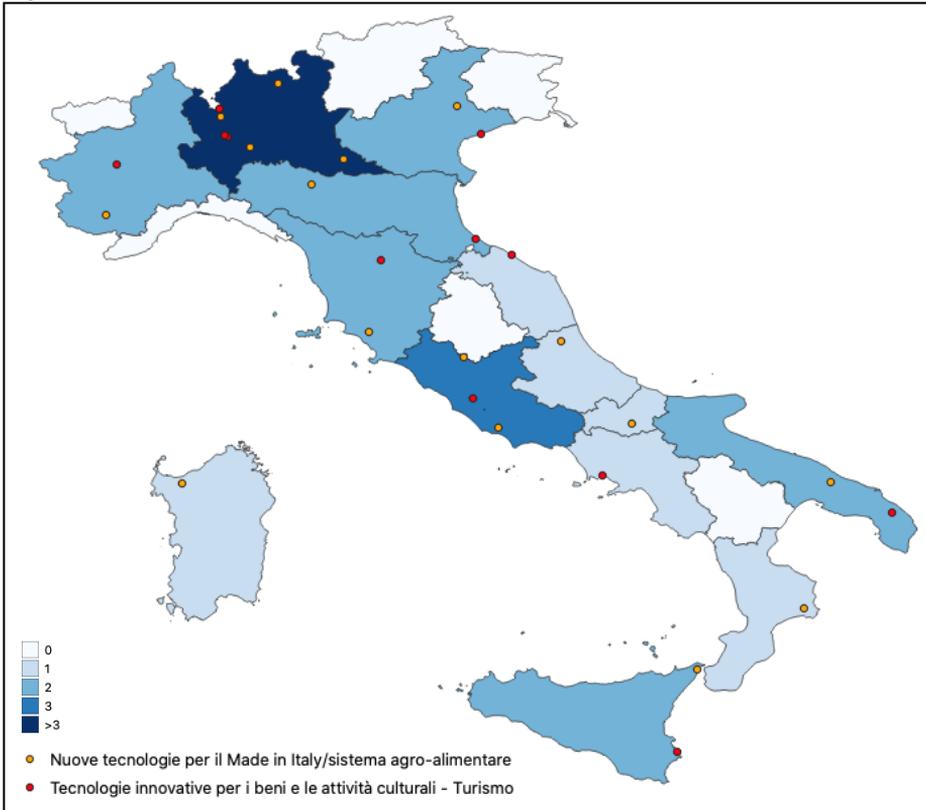
La formazione nel settore del sistema agroalimentare, dei beni culturali e più in generale del turismo rappresenta dunque un fattore economico primario per l'Italia che, seppur ad un ritmo a volte contenuto o condizionato, ha registrato, da sempre, un *trend* di crescita importante.

Gli ITS, dalla loro nascita (formalmente con il D.P.C.M 25 gennaio 2008, ma operativamente nel 2010) ad oggi, hanno ricoperto un ruolo sempre più determinante, non solo nel numero degli iscritti, quanto nello sviluppare competenze ad alto successo occupazionale.

Gli Istituti Tecnici Superiori sono in tutto 104 e, come evidenziato dalla carta (Fig. 1), le regioni che ne hanno un numero maggiore sono la Lombardia e la Campania, che ne contano rispettivamente 20 e 9; quasi la metà è concentrata sulle nuove tecnologie per il *Made in Italy* e ha come obiettivo lo sviluppo di servizi alle imprese, al sistema agroalimentare e alla moda, due settori di eccellenza. Del totale, 28 sono relativi ai settori delle tecnologie alimentari, del Turismo e dei beni culturali su tutto il territorio nazionale, con numeri destinati a crescere nei prossimi anni in particolar modo in Liguria e in Puglia.

Il numero più alto di ITS relativi al turismo è presente in Lombardia e nel Lazio (ciascuno con 7 e 3), cui seguono Veneto, Puglia, Sicilia, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte (tutte con 2 ITS). Tra le Regioni con il numero più basso di ITS costituiti emergono Marche, Abruzzo, Molise, Campania, Calabria e Sardegna (1 ITS per singola Regione), mentre ne sono sprovviste completamente la Liguria, il Friuli Venezia Giulia, il Trentino Alto Adige, la Valle d'Aosta, l'Umbria e la Basilicata.

Fig. 19 – ITS in Italia.



Fonte: elaborazione GIS Giorgia Di Rosa, 2021.

I dati riportati sono principalmente legati ad una maggiore domanda e costituiscono una risposta delle aziende soprattutto in alcuni specifici contesti geografici, come il caso di Roma e Milano. Da ciò si può dedurre che l'area costituita dalle “Nuove tecnologie per il *Made in Italy*” è localizzata principalmente in Lombardia.

Il Lazio e la Lombardia sono le Regioni che registrano il maggior successo formativo, ottenendo la più alta quota di risorse per la qualità dei loro percorsi di formazione offerti; ciò è dovuto sicuramente ad una maggiore densità della popolazione.

Ruolo fondamentale per determinare la distribuzione degli ITS sul territorio nazionale è dato anche dal coinvolgimento delle imprese che operano nei settori, elementi costitutivi del sistema ITS, al fine di rendere stabile e organica l'offerta post-secondaria integrando soggetti formativi, enti

locali e imprese. Il coinvolgimento delle imprese, quindi dei *partners*, è rappresentato infatti dalle aziende, dalle agenzie formative, da enti locali, da dipartimenti universitari e da altri tipi di soggetti rappresentati anche da associazioni d'impresa.

Per l'anno 2020 (INDIRE, 2020) l'area del Turismo ha ottenuto il 52,4% dei percorsi premiati sul totale dei percorsi monitorati, assegnazione che si basa su fattori quali: attrattività, professionalizzazione e partecipazione attiva.

L'obiettivo degli ITS è quello di fornire un'adeguata formazione ai post-diplomati con qualità professionalizzanti e pratiche per essere inseriti direttamente nel mondo del lavoro, oppure per poter conseguire una Laurea magistrale avvalendosi della possibilità di richiedere un riconoscimento di crediti formativi universitari, procedendo così ad un'abbreviazione di corso.

Quello che determina un fattore di forza per gli Istituti Tecnici professionali è l'immediatezza con la quale si offrono alle aziende professionalità necessarie e adeguatamente formate, data anche la frammentazione delle stesse.

Secondo il monitoraggio INDIRE 2020, l'83% dei neodiplomati ITS (2.920 studenti) ha trovato un'occupazione ad un anno dal termine del percorso formativo: la maggior parte delle attività è pratica e si svolge nelle aziende stesse; la percentuale è così alta anche grazie al fatto che il percorso di studi è costruito sulla base delle richieste aziendali. Le aree tecnologiche con le migliori *performance* occupazionali sono: le Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo (86,4%), la Mobilità Sostenibile (83,6%) e per l'area Nuove tecnologie del *Made in Italy*, il Sistema meccanica (92,1%) e il Sistema moda (86,9%)<sup>6</sup>. Le imprese coinvolte nelle attività di *stage* sono state 3.328 in termini di ricorrenze (INDIRE, 2020); si tratta principalmente di imprese di piccole e medie dimensioni costituite perlopiù da dipendenti compresi tra 1 e 9. Le ore di insegnamento dei docenti, "esperti del settore" provenienti direttamente dal mondo del lavoro, sono state più della metà sul totale (circa il 70%), dato che dimostra l'alto livello di competitività e professionalità di formazione che viene erogato. I tassi percentuali più alti riguardano le aree delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (74,0%) e le Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo (72,9 %); gli studenti, inoltre, hanno una

---

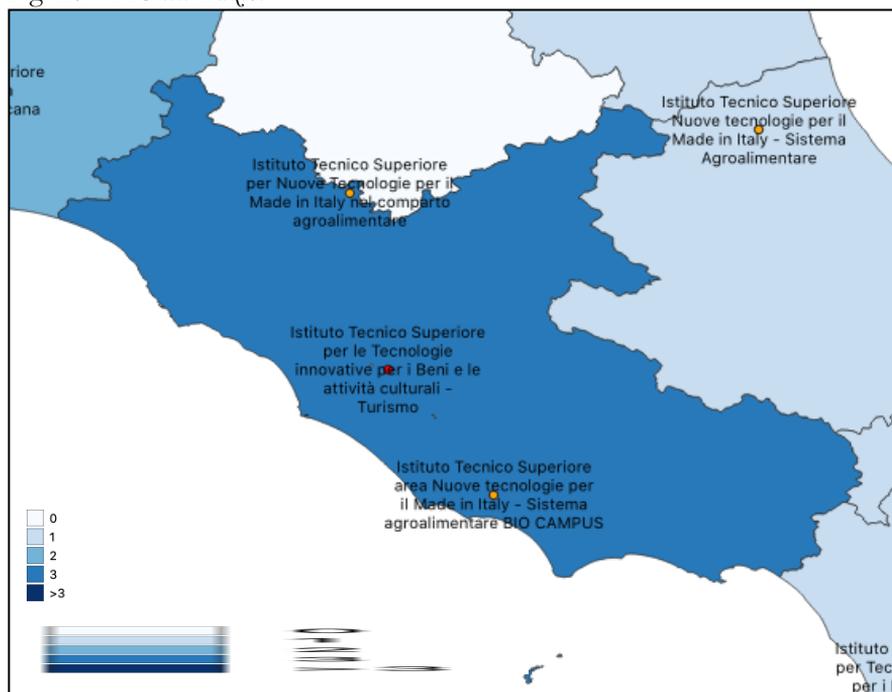
<sup>6</sup> INDIRE: Istituto Nazionale Documentazione Innovazione Ricerca Educativa, Ministero dell'Istruzione, Monitoraggio 2020.

frequentazione obbligatoria dello *stage* per almeno il 30% del monte ore complessivo che è rappresentata da una percentuale pari al 42,6% per un totale di 2.000 ore da svolgere completamente in azienda.

Le attività proposte sono organizzate con una struttura flessibile e trasversale che alterna la didattica frontale in aula costituita, per la maggior parte, da attività di gruppo, *project work* e attività laboratoriali interattive che integrano l'efficienza delle innovazioni tecnologiche e che dimostrano il carattere specifico della formazione negli ITS, generando una vera e propria esperienza sul campo. La metodologia esperienziale di apprendimento si basa su lavori di gruppo ed individuali, studio e replicabilità delle *best practices* sia nazionali, sia internazionali.

Tra i pochi elementi di debolezza nei confronti della struttura organizzativa degli ITS si ritrova ancora un mancato *network* attivo tra gli ITS stessi a livello nazionale; la cooperazione avviene principalmente a livello regionale o con le regioni confinanti.

Fig. 20 – ITS nel Lazio.



Fonte: elaborazione GIS Giorgia Di Rosa, 2021.

L'interesse per le aree relative al Turismo è molto alto, le attività Culturali e il *Made in Italy* in generale registrano il maggior numero di domande di iscrizioni e di iscritti (Banca dati Nazionale ITS – Monitoraggi).

La collaborazione tra Istituti di Formazione, aziende e imprese è necessaria per garantire profili professionali coerenti con le attese del mondo del lavoro in accordo con le competenze essenziali del comparto ed è proprio questa interazione che potrebbe rappresentare una più diffusa professionalizzazione nel settore. La diffusione del virus Covid-19 ha determinato un aumento, in termini numerici, di coloro che si sono nuovamente avvicinati allo studio e alla necessità di professionalizzarsi a causa della perdita del proprio lavoro. Le domande di iscrizione ai 187 percorsi sono 10.458 (INDIRE, 2020); una buona percentuale, l'83,2% degli iscritti, ha partecipato alle prove di selezione e, di questi, coloro che sono risultati idonei (7.228) e hanno formalizzato poi l'iscrizione al percorso sono 4.606.

Nel Lazio (Fig. 20) l'offerta formativa degli ITS relativa al Turismo è rappresentata dall'Istituto per le Tecnologie Innovative per i Beni e Attività Culturali – Turismo con sede a Roma, costituito dalla Fondazione ITS Turismo e composto da due percorsi formativi:

- Corso di *Marketing* Turistico;
- Corso di *Food & Beverage Management*.

Entrambi i Corsi garantiscono prospettive professionali complete e competenze specifiche nel settore turistico in grado di coniugare, qualificare e valorizzare l'offerta turistica dell'intera filiera e di ottimizzare la qualità delle risorse e del patrimonio culturale del territorio.

## 1.7 Gli ITS come luogo di dialogo istituzionale per un nuovo rilancio del turismo

### 1.7.1 Il turismo negli ITS

Le discipline del Turismo rappresentano il 10,2% dell'intera offerta formativa ITS. L'area delle "Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali e il Turismo" è tra quelle che registrano le migliori *performances* in termini di occupabilità, con l'86,4%, seguita dall'area "Mobilità sostenibile" –

che in qualche modo può essere considerata affine – che si attesta all'83,6%.

Nel periodo considerato dall'indagine INDIRE, i corsi attivi nell'area Turismo sono stati 21, con 528 iscritti, pari all'11,5% del totale complessivo dei frequentanti corsi ITS.

Altri dati significativi per la presente indagine:

- il partenariato delle Fondazioni ITS è costituito per il 43,1% da imprese e associazioni di imprese;
- il 70,0% dei docenti dei percorsi ITS proviene dal mondo del lavoro;
- la dimensione delle imprese coinvolte negli *stage* dall'area Turismo è rappresentata al 53% da imprese con meno di 9 dipendenti, al 35,3% da imprese con meno di 50 dipendenti e al 10,6% da imprese con meno di 250 dipendenti e all'1,1% da imprese di dimensioni superiori;
- le attività laboratoriali (42,6% ore di *stage* e 25,5% ore di teoria in laboratori di impresa e di ricerca) rappresentano una concreta opportunità di sviluppo delle competenze.

In termini di valutazione finale degli indicatori di realizzazione e di risultato, ma anche di indice di efficacia del percorso, l'area "Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali e il Turismo" ha visto accedere alle premialità il 52,4% dei percorsi (11 su 21).

Il punteggio più elevato nell'area è stato conseguito da:

1. ITS del Veneto (Jesolo, Venezia);
2. ITS del Lazio (Roma);
3. ITS della Puglia (Lecce).

I due paragrafi che seguono analizzano i corsi attivati dagli ITS della Puglia e del Veneto e sono aggiornati ad ottobre 2021.

### 1.7.2 Focus ITS Turismo Puglia

L'ITS per l'Industria dell'Ospitalità e del Turismo Allargato di Lecce ha l'obiettivo di formare specialisti per il settore del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, in grado di operare nel *marketing* e nella comunicazione efficace per promuovere qualità negli ambiti dell'ospitalità e della promozione dell'*Apulian life style*, coniugando la bellezza all'arte dell'accoglienza.

Il valore aggiunto dei percorsi è un'attenzione trasversale all'uso delle nuove tecnologie abilitanti e di metodologie attive per un apprendimento performante, in particolare delle *soft skills*.

#### **I corsi**

##### *Biennio accademico 2016-2018*

- Tecnico Superiore per la gestione e il *management* di strutture e servizi dell'offerta turistico-ricettiva (Lecce);
- Tecnico Superiore per la gestione delle aziende ristorative e per il *marketing* delle produzioni tipiche e della cultura del gusto (Vieste).

##### *Biennio accademico 2017-2019*

- Tecnico Superiore per la promozione e la valorizzazione del Turismo culturale digitale ed esperienziale – *Management* della comunicazione 4.0 (Bari);
- Tecnico Superiore specializzato in *ICT Management* delle aziende e dei servizi turistico-ristorativi legati alla cultura del gusto (Lecce);
- Tecnico superiore specializzato nel *Management* della filiera dell'Economia del Mare con particolare riferimento a quella Turistico-Nautica (Taranto);
- Tecnico Superiore per il *Management* nella filiera delle destinazioni del turismo lento e sostenibile (Lecce).

*Biennio accademico 2018-2020*

- Tecnico Superiore per le strategie di sviluppo sostenibile e gestione digitale e reale dell'imprenditorialità turistica (Andria);
- Tecnico Superiore specializzato in *digital marketing* e *Management* dei canali di vendita delle imprese turistiche (Ugento);
- Tecnico Superiore per la gestione delle strutture turistico-ricettive e l'innovazione strategica per lo sviluppo dell'offerta nei segmenti MICE, *wellness* e turismo sportivo (Brindisi);
- Tecnico Superiore specializzato in *hospitality management* 4.0 (Lecce).

*Biennio accademico 2019-2021*

*Figura nazionale di riferimento MIUR 5.1.1. Tecnico Superiore per la promozione ed il Marketing delle filiere turistiche e delle attività culturali:*

- *Management* e *marketing* digitale e reale per lo sviluppo di una destinazione (Pietramontecorvino);
- Multimedia e comunicazione digitale: strategie per la valorizzazione del territorio (Lecce);

*Figura nazionale di riferimento MIUR 5.1.2. Tecnico Superiore per la gestione di strutture turistico-ricettive:*

- *Food & wine management*, turismo e cultura (Fasano);
- *Yachting and tourism services management* (Brindisi);
- *International hospitality and tourism management* (Bari).

*Biennio accademico 2020-2022*

- Sostenibilità, innovazione e progettazione nel *management* dell'offerta turistica 4.0 (Gallipoli);

- *Management* dei processi aziendali e sistemi informativi 4.0 nelle imprese turistico-ricettive (Lecce);
- *Management* digitale per la costruzione di sistemi territoriali del vino e cibo sostenibili (Manduria);
- *Management* 4.0 del turismo per lo sviluppo di una *blue destination* (Taranto);
- *Management* 4.0 dell'*hotellerie* nell'ospitalità *luxury* e di *charme* (Fasano);
- Digitalizzazione e creatività digitale nelle attività turistiche e culturali (Trani).

#### *Biennio accademico 2021-2023*

*Figura nazionale di riferimento MIUR 5.1.1. Tecnico Superiore per la promozione ed il Marketing delle filiere turistiche e delle attività culturali:*

- *Deep & Digital Tourism Management* (Gravina in Puglia);
- *Management* delle destinazioni nelle aree interne: Comunità, Prossimità, Mobilità (Pietramontecorvino);
- *Communication & Digital Strategies for Tourism & Culture* (Lecce);

*Figura nazionale di riferimento MIUR 5.1.2. Tecnico Superiore per la gestione di strutture turistico-ricettive:*

- *International Hospitality and Tourism Management 4.0* (Bari);
- *Culinary and management specialist on board* (Brindisi);
- *Digital Marketing and Hospitality Management* (Lecce);
- *Digital Food & Wine Management* (Taranto);
- *Slow and Experiential Tourism Management 4.0* (Alessano);

*Figura nazionale di riferimento MIUR 5.2.1. Tecnico superiore per la conduzione del cantiere di restauro architettonico:*

- *Digital Construction Manager for Historical Buildings (Lecce).*

### *Analisi territoriale dei corsi*

I corsi attivati si sono ancorati a sistemi territoriali diffusi su quasi tutto il territorio regionale.

Fig. 21 – *Sedi e numero Corsi ITS turismo Puglia attivati dal 2016 al 2021.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia; elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 22 – ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2016-2018.



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 23 – ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2017-2019.



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 24 – *ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2018-2020.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 25 – *ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2019-2021.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 26 – ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2020-2022.



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 27 – ITS turismo Puglia sedi corsi biennio 2021-2023.



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Puglia, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

### *Corsi attivati con premialità*

- Tecnico Superiore per la promozione e la valorizzazione del turismo culturale digitale ed esperienziale – *Management* della comunicazione 4.0;
- Tecnico Superiore specializzato nel *Management* della filiera dell'economia del mare con particolare riferimento a quella turistico-nautica;
- Tecnico Superiore per il *Management* nella filiera delle destinazioni del turismo lento e sostenibile.

Quest'ultimo corso in elenco – **Turismo lento e sostenibile** – è stato oggetto di un'intera trasmissione RAI, *Il posto giusto*, ed è stato selezionato da INDIRE per la capacità di unire capacità digitali 4.0 e *soft skills*.

Il percorso infatti costituisce un'offerta multidisciplinare in grado di fornire modelli conoscitivi e strumenti di *management* avanzati che consentono ai partecipanti di iniziare immediatamente a progettare, implementare, governare ed animare itinerari culturali, ciclovie e cammini e di “agitare” il territorio offrendo accoglienza turistica legata alla mobilità lenta, sempre più esigente ed interculturale, orientata agli strumenti che le tecnologie innovative offrono nel campo della geografia, della comunicazione e del *marketing*.

Le competenze offerte hanno consentito di formare una nuova classe di professionisti attiva nella consulenza e nell'assistenza tecnica a processi decisionali di organizzazioni pubbliche e private nei percorsi di infrastrutturazione, di mobilità dolce, di piani per la mobilità sostenibile e di *mobility management*, ma anche di costruzione di servizi e attività di promozione e *marketing*, assumendo ruoli di direzione e gestione nelle imprese, *tour operator* specializzati, organizzazioni che operano in collaborazione con il sistema turistico pubblico impegnate in progetti di sviluppo locale.

Tra gli elementi distintivi del percorso si annoverano la georeferenziazione, la mappatura, l'analisi territoriale, la generazione di *database* di attrattori naturalistici e culturali, la creazione di itinerari e percorsi di escursionismo e di viaggio a piedi, in bicicletta, a cavallo e con altre forme di mobilità attiva, pulita, condivisa e sostenibile, compresa la mobilità elettrica e la micromobilità.

Dall'analisi delle attività ITS della Puglia, appare di interesse anche la proposta di un corso dedicato allo **sviluppo turistico delle aree interne**.

Il percorso fortemente specialistico è destinato a futuri *manager* di destinazioni turistiche nell'entroterra, anche nelle località considerate "marginali" o "minori": attraverso una forte innovazione di processo e di metodo, i diplomati sono abilitati a valorizzare il patrimonio di paesaggi, identità e comunità dei borghi e dei piccoli comuni, delle aree protette e delle destinazioni di turismo di prossimità.

I percorsi sviluppo proposti riguardano la creazione di filiere di servizi integrati volti a favorire la dimensione economica dell'autenticità, dell'accoglienza, dell'ospitalità, delle produzioni tipiche e della mobilità dolce, attiva e sostenibile.

Punti di forza del percorso formativo sono – da un lato – il partenariato con la SNAI (Strategia Nazionale Aree Interne) e – dall'altro – la scelta di temi caratterizzanti quali l'autoimprenditorialità, la progettazione condivisa con gruppi di lavoro, cooperative, fondazioni e organizzazioni del terzo settore, l'utilizzo di metodologie e approcci innovativi connessi alle nuove tecnologie, l'apprendimento di piattaforme e sistemi digitali e 4.0, con particolare riferimento alla creazione di mappe, tracciati, itinerari, prodotti ed esperienze turistiche.

Il corso, finora unico nel suo genere, prevede la creazione di un elevato valore aggiunto in termini di esperienze coinvolte, testimonianze, connessioni con gli esperti, metodi cognitivi, strumenti utilizzati, sistemi predittivi e previsionali, *design* di prodotto, economia delle esperienze, geolocalizzazione e uscite sul campo, dove peraltro di terrà tutta la dimensione didattica necessaria ad acquisire le fondamentali abilità di *placetelling* e *storytelling*.

I due percorsi evidenziati risultano essere quelli maggiormente in linea con le attese dei mercati nella loro evoluzione post-pandemica, ma anche maggiormente capaci di offrire risposte sul piano del disallineamento delle competenze.

## ***Imparare facendo: Summer school e laboratori attivi – Percorsi di Puglia***

Si è già evidenziato quanta parte della didattica degli ITS sia mediamente impegnata dalle attività laboratoriali e di *stage* e dallo sviluppo di competenze trasversali. Tra queste trovano rilievo le attività realizzate con il corso di **Turismo lento e sostenibile**, che hanno contribuito alla premialità e sono state approfondite per la ricerca di INDIRE: la ***Summer school e Percorsi di Puglia***.

### *Summer school*

Una attività residenziale di più giorni in cui gli studenti hanno vissuto l'esperienza di viaggio lento, sperimentando allo stesso tempo il ruolo di progettista di itinerari e prodotti e di ospiti, valutando le potenzialità dell'offerta e integrandole con le esigenze della domanda, con riferimenti e integrazione con diversi moduli di didattica frontale:

*Contesto territoriale, elementi materiali e immateriali dell'offerta turistica: destinazione Puglia;*

*L'offerta territoriale di accoglienza e servizi;*

*Fondamenti di Heritage Marketing e di Marketing Territoriale;*

*Elementi di governance di itinerario: progettazione e gestione integrata dell'offerta territoriale;*

*Destination Management: Integrazione territoriale, Reti e filiere;*

*Mobility Management;*

*Gestione, animazione e valorizzazione territoriale;*

*Progettare un Itinerario Culturale.*

Durante le **escursioni sul campo** si è sperimentata la mappatura ed il *problem solving*: dalla progettazione alla realtà, gli studenti hanno dovuto far fronte a divergenze tra quanto studiato sulle mappe *on-line* e l'effettiva conformazione del territorio. Hanno organizzato la logistica delle giornate e verificato alcuni elementi pratici legati all'accompagnamento di gruppi a piedi e in bici: come organizzare ed avere cura del gruppo, come pianificare un'esperienza di cammino, tempi, distanze, animazione ed elementi di sociologia e mediazione.

Gli studenti hanno avuto l'opportunità di comprendere sul campo le dinamiche della specifica domanda del segmento turistico di riferimento e le strategie adottate dagli operatori direttamente attraverso il confronto con loro.

Tra le *Soft skills* che l'attività ha permesso di sviluppare si individuano:

1. Flessibilità e apertura intellettuale;
3. *Problem solving*;
3. Lavorare in gruppo;
4. Pensiero analitico e critico;
7. Pensiero sistemico.

### *Percorsi di Puglia*

Sei mesi di lavoro in *team*, da dicembre 2018 a maggio 2019, con creazione di un evento pubblico tenutosi dal 22 al 26 maggio: è *Percorsi di Puglia*, ideato, organizzato e proposto dagli studenti sulla base delle competenze acquisite durante il biennio di alta formazione, con una triplice finalità:

- illustrare il ruolo della mobilità dolce come leva di turismo sostenibile per l'intera Puglia;
- consentire ai residenti di riscoprire la propria terra attraverso la lentezza del movimento a piedi e in bicicletta, i cammini e i percorsi

cicloturistici lungo alcune delle antiche vie, proponendo anche esperienze sensoriali e di degustazione di prodotti tipici, con formule molto innovative;

- incontrare il mondo delle istituzioni e delle imprese per presentarsi e per far conoscere il ruolo del “*mobility manager*”, ovvero delle competenze che un esperto di itinerari e percorsi escursionistici può offrire al territorio per creare nuove opportunità di sviluppo.

Gli studenti, divisi in gruppi di lavoro specializzati sulle diverse funzioni di progetto, hanno seguito ogni fase, dalla progettazione alla realizzazione, curando gli aspetti di pubbliche relazioni, *sponsorship* e *partnership* (oltre 30 realtà coinvolte tra pubbliche e private), comunicazione (*naming*, logo, *web*: [percorsidipuglia.it](http://percorsidipuglia.it), [facebook.com/percorsidipuglia](https://facebook.com/percorsidipuglia), [instagram.com/percorsidipuglia](https://instagram.com/percorsidipuglia)) e adesione del pubblico alle iniziative proposte.

L’approccio didattico, improntato sul *project work* collettivo e *cooperative learning*, si è fondato su metodologie innovative e fortemente legate allo sviluppo di *soft skills*: dall’approccio *Lean thinking* al *Design thinking*, sviluppando tecniche di *Storytelling* senza trascurare la ricerca, gli “studi di caso” e gli approcci più tradizionali – come le lezioni frontali sviluppate, però, secondo un metodo dialogico, e orientato al *problem solving*. Gli studenti sono stati accompagnati in un percorso di “simulazione” e *role playing* fortemente connesso alla realtà, costituendo di fatto un processo di “simulazione d’impresa” durante il quale ciascuno è stato chiamato a sviluppare competenze naturali, potenziare capacità acquisite, individuare attitudini ed ambizioni da sviluppare in linea con le proprie aspirazioni personali.

### ***Punti di forza e orizzonti di riflessione integrata***

Tra gli altri **punti di forza** che un’analisi complessiva dell’ITS Turismo Puglia permette di rilevare, se ne evidenziano alcuni di particolare rilievo:

- **Partenariato** ampio e variegato (mondo imprenditoriale, enti pubblici, GAL, Aree interne, fondazioni, istituti di formazione secondaria...);

- **Offerta diffusa sul territorio regionale** sulla base dei temi sviluppati dai corsi (es. *Blue economy* Taranto, Aree interne Pietramontecorvino), favorita dalle reti di partenariato;
- **Comunicazione efficace**: dall'identità grafica e cura degli strumenti digitali (in particolare il sito *web*) alla realizzazione di numerose occasioni di incontro con tutti gli *stakeholder*, candidati iscritti, imprese, mondo delle istituzioni (*Open day*, *Webinar*...), fino alla scelta ponderata dei nomi dei corsi e dei termini posizionanti rispetto al mondo della formazione (es. alta specializzazione post-diploma, tecnico superiore, *management*, digitalizzazione, 4.0...).
- **Orientamento deciso verso il "5.0"**: orizzonte diretto "all'ascolto del futuro", attenzione alle nuove tecnologie e *trend*, integrazione tra nuove tecniche e antichi metodi (es. artigianato 4.0, strumenti digitali, *soft skills*, imparare facendo).

Tra le **opportunità** che possono meritare una riflessione di potenziale interesse, si segnala la via di **potenziare la rete di *partnership* con altri ITS**, non solo legati al turismo, verso lo sviluppo di temi trasversali e lo scambio di competenze, oltre al confronto sugli esiti delle attività di ricerca (analisi territoriali e socioeconomiche, fabbisogni formativi e domanda di lavoro).

### 1.7.3 Focus ITS Turismo Veneto

I principali impulsi per la nascita dell'ITS Turismo Veneto arrivano da confederazioni di impresa, enti locali, Università e camere di commercio. Sono 10 i soci fondatori e 47 i partecipanti. L'Istituto è sulla frontiera dei primi pionieri della sperimentazione ITS, avendo avviato il primo corso – *Tourism hospitality management* – già nel 2011.

Nel 2021 le sedi sono 6 (Bardolino, Jesolo, Asiago, Valeggio sul Mincio, Lancenigo e Abano Terme) ed i corsi attivati 5, riproposti nelle diverse annualità ed in più sedi:

*TOURISM Hospitality Management* (Jesolo dal biennio 2011/13, Bardolino dal biennio 2013/15);

*MOUNTAIN Hospitality Management* (Asiago, dal biennio 2017/19);

*WELLNESS Hospitality Management* (Abano Terme, dal biennio 2021/23);

*DIGITAL 4.0 Hospitality Management* (Jesolo, dal biennio 2018/20);

*RESTAURANT Business Management* (inizialmente a Jesolo, dal biennio 2016/18, trasferito a Lancenigo di Villorba nel 2019. Inizialmente a Bardolino, dal biennio 2017/19, trasferito a Valeggio sul Mincio nel 2018).

Le aziende ospitanti *stage* sono 415 nel Veneto, 60 nel resto d'Italia e 25 in Europa, mentre per le *partnership* si contano 139 aziende in Veneto, 8 nel resto d'Italia e 4 in Europa.

L'ITS presenta un forte orientamento all'azione di rete ed alle attività di orientamento e formazione (ERASMUS+).

### ***I corsi***

*Biennio accademico 2011-2013*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo).

*Biennio accademico 2012-2014*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino).

*Biennio accademico 2013-2015*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino).

*Biennio accademico 2014-2016*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino).

*Biennio accademico 2015-2017*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino).

*Biennio accademico 2016-2018*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino);

- Tecnico superiore per la gestione di servizi e imprese ristorativi – *Restaurant business management* (Jesolo);

*Biennio accademico 2017-2019*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino);

- *Mountain hospitality management* Asiago (Asiago);

- Tecnico superiore per la gestione 4.0 di strutture e servizi turistici – *Digital 4.0 hospitality management* (Jesolo);

- Tecnico superiore per la gestione di servizi e imprese ristorativi – *Restaurant business management* (Lancenigo – TV, Valeggio sul Mincio – VR).

*Biennio accademico 2021-2023*

- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Tourism hospitality management* (Jesolo, Bardolino);

- *Mountain hospitality management* Asiago (Asiago);

- Tecnico superiore per la gestione 4.0 di strutture e servizi turistici – *Digital 4.0 hospitality management* (Jesolo);

- Tecnico superiore per la gestione di servizi e imprese ristorativi – *Restaurant business management* (Lancenigo – TV, Valeggio sul Mincio – VR);
- Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici – *Wellness hospitality management* (Abano Terme).

Rispetto all’ITS Turismo Puglia, Jesolo punta su una maggiore concentrazione delle sedi e dei corsi, riproposti nelle diverse annualità in direzione di un progressivo approfondimento e specializzazione sui 5 ambiti di interesse. A margine di questo c’è anche nel caso Veneto una corrispondenza delle tematiche affrontate con la vocazione dei territori, che si riscontra in particolar modo su Asiago (*Mountain*) ed Abano Terme (*Wellness*): «La scelta di una sede in montagna, ad Asiago, ha l’obiettivo di creare un percorso di eccellenza per la formazione e l’innovazione nel campo dell’ospitalità e della gestione di eventi sportivi».<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://new.itsturismo.it>.

### *Analisi territoriale dei corsi*

I corsi attivati si sono ancorati a sistemi territoriali diffusi su quasi tutto il territorio regionale.

Fig. 28 – *Sedi e numero di Corsi ITS turismo Jesolo attivati dal 2011 al 2021.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 29 – *ITS turismo Jesolo sedi corsi bienni 2011-2013 e 2012-2014.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 30 – *ITS turismo Jesolo sedi corsi bienni 2013-2015, 2014-2016, 2015-2017, 2016-2018.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 31 – *ITS turismo Jesolo sedi corsi biennio 2017-2019.*



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 32 – *ITS turismo Jesolo sedi corsi biennio 2018-2020.*

Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 33 – *ITS turismo Jesolo sedi corsi bienni 2019-2021 e 2020-2022.*

Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

Fig. 34 – ITS turismo Jesolo sedi corsi biennio 2021-2023.



Fonte: Sito istituzionale ed interviste dirette agli uffici ITS turismo Jesolo, elaborazione mappa Gaia Ferrara, elaborazione GIS Giorgia Di Rosa.

### ***Progettualità e migliori prassi nella formazione formale ed informale***

ITS *Academy* Turismo Veneto si orienta all'approfondimento e sviluppo della conoscenza degli aspetti di Industria 4.0 utili per il settore turistico ricettivo (dall'Intelligenza artificiale, alla realtà aumentata, all'analisi dei *big data*).

I progetti di punta e di più recente attivazione si collocano nel filone del piano per l'aumento delle competenze digitali e dell'innovazione nell'ambito del turismo e dell'accoglienza, seguendo le indicazioni dell'Agenda Digitale con l'obiettivo dichiarato di fornire al sistema turistico veneto giovani con competenze digitali per la comunicazione, commercializzazione e gestione delle imprese turistiche e per l'organizzazione del sistema, con uno spiccato orientamento internazionale.

### *Progetto ITS4.0 – Ville Venete – Realtà tra passato e futuro*

Obiettivo del progetto: lo sviluppo di strumenti 4.0 per le ville venete con metodologie *design thinking*.

Realizzato con l'azienda "Villa Ca Marcello di Levada di Piombino Dese" (PD).

Lo sviluppo dell'attività ha visto i discenti coinvolti nella rilettura e ri-progettazione dell'azienda nell'ottica di rendere il più possibile completa e memorabile l'esperienza in villa per i diversi tipi di fruitori: *wedding*, turisti pernottanti, visitatori.

La metodologia applicata ha seguito tre filoni di azione:

- a) integrazione con il territorio e i suoi servizi;
- b) arricchimento dell'esperienza tramite *gamification*, realtà aumentata ed *engagement*;
- c) possibilità di condividere con utenti anche distanti.

### *Progetto Speed up: accelerazione per le imprese artigiane*

Un progetto realizzato con l'azienda "Italia Best Menù", con l'applicazione del metodo di lavoro *design thinking*.

La sfida ha visto gli studenti impegnati a disegnare ed applicare una strategia di *marketing* digitale volta ad accelerare l'acquisizione di nuovi clienti attraverso l'attivazione di un sistema di vendita automatica *on-line* e l'aumento della presenza del servizio sul mercato.

## **1.8 La formazione nel sistema turistico italiano e l'impatto del Covid-19 sull'istruzione**

Il turismo rappresenta un importante settore dell'economia in Italia e nel mondo, con un forte potenziale in termini di crescita e di occupazione.

È uno dei comparti che più di ogni altro è stato sottoposto ad un'enorme evoluzione: da "bene" di *élite* a "bene" di massa, e da fenomeno standardizzato a viaggio "su misura". Il turismo ha un carattere dinamico che si modifica completamente in base alle trasformazioni del mercato, della società e del territorio, producendo effetti che incidono sull'andamento generale.

Le conseguenze dovute alla pandemia da Covid-19 hanno reso particolarmente evidente la rilevanza di questo comparto se si considera l'impatto negativo che ha generato sul PIL nazionale e sull'economia globale, con esiti molto seri sulle imprese del settore e del suo indotto.

Un lavoro su dieci, nel mondo è legato al settore del turismo (*World Travel & Tourism Council*, 2018).

Il tema della formazione è assolutamente prioritario, non riguarda soltanto i giovani, ma deve avere un ruolo primario in tutte le fasi della vita lavorativa di un individuo: solo attraverso la formazione non si rischia di perdere la competitività.

La condizione del mercato del lavoro, nel sistema turistico italiano, fa emergere dati critici in merito alla qualifica professionale e ai titoli di studio degli occupati in questo settore. Il concetto assume maggiore importanza se si considera che la scarsa dotazione di personale qualificato nel turismo in Italia coinvolge tutte le aree professionali, spesso anche coloro che occupano posizioni manageriali e al vertice. Il settore turistico è chiamato a superare alcune tradizionali problematiche legate alla scarsa qualità percepita degli impieghi al suo interno e soprattutto, nel settore alberghiero italiano, dovrebbe esserci una gestione più fortemente managerializzata, che superi l'eccessivo spontaneismo e la scarsa professionalità che spesso contraddistinguono le strutture ricettive italiane. Probabilmente questa può essere considerata come una tra le principali cause per cui il settore alberghiero, anche nel periodo antecedente al Covid-19, ha perso competitività rispetto ai concorrenti europei e mondiali. Il mondo alberghiero-ricettivo italiano, nella maggior parte dei casi, non è riuscito ad adattarsi alla domanda che si è andata via via modificando sempre di più, rimanendo per alcuni versi inadeguato rispetto agli *standard* internazionali e costretto a superare alcune problematiche che lo hanno tradizionalmente afflitto, come la bassa qualità legata all'immagine e alla reputazione. Già prima della crisi pandemica erano emerse nuove figure professionali (non normate), soprattutto nel comparto *food travel*. Si pensi al *Food Travel Influencer*, *Blogger* o *Innovator* che hanno modificato l'offerta erogata non rispondendo completa-

mente o parzialmente alle nuove competenze di formazione specifiche richieste (*skills*), come il *placetelling*<sup>®</sup>, ovvero la capacità di un *Social Media Manager* di sapere narrare attivamente l'identità dei luoghi per coloro che sono alla ricerca di viaggi esperienziali.

Il settore del turismo rappresenta, ad ogni modo, uno dei comparti che sostiene grandi possibilità occupazionali; in tal senso è necessario però differenziarsi e cercare la propria unicità per incontrare i vari *competitors*. Esiste una relazione evidente tra i bisogni di nuove competenze e i ruoli professionali che le aziende oggi ricercano a fronte dei veloci cambiamenti del contesto competitivo e la risposta che viene dalle istituzioni di formazione del turismo. L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di evitare l'aumento dei disoccupati e di lavorare sulla ridefinizione delle competenze dei lavoratori, sulla formazione continua e adeguata alle richieste del mercato. Il comparto turistico è in grado di generare opportunità sia per i lavoratori *high-skilled*, che rivestono un ruolo centrale nella creazione di posti di lavoro, sia per i lavoratori *low-skilled*, quindi minoranze, giovani, disoccupati e molti altri. La perdita di competitività da parte del settore turistico italiano è dovuta a diverse cause, tra le quali assume una rilevanza fondamentale la limitata capacità delle organizzazioni turistiche, soprattutto di piccola e media dimensione, di attrarre, formare e trattenere professionisti capaci e qualificati attraverso specifiche strategie per le risorse umane. Il *talent gap* consiste in un divario sempre più elevato tra le competenze richieste dal settore e quelle possedute dalle risorse umane che si affacciano sul comparto turistico con una domanda che spesso non riesce ad incontrarsi con l'offerta, portando ad un impatto negativo sul settore con inefficienze che sono arrivate a livello mondiale anche a 610 miliardi di dollari in PIL e 14 milioni di posti di lavoro (*World Travel & Tourism Council*, 2015). Al fine di eliminare il *talent gap* bisognerebbe anzitutto investire nelle carriere del turismo stesso: spesso l'alta stagionalità di questo tipo di lavori rende difficile trovare un impiego stabile che molti altri settori riescono ad offrire e inoltre la retribuzione poco competitiva per la maggior parte dei ruoli induce molti a non poter usufruire di corsi di formazione di alta qualità.

Nel settore turistico il livello di scolarizzazione italiano e di partecipazione a corsi di formazione è tra i più bassi in Europa, divario colmabile attraverso l'aumento del contenuto e della varietà dei percorsi formativi specializzati, cercando anche di eliminare l'eterogeneità che li contraddistingue e sollecitando tutte le aziende e le imprese a realizzare percorsi più attrattivi per i giovani che vogliono lavorare in questa realtà. Il turismo, per poter crescere, ha bisogno di professionisti che mettano in campo le loro

competenze per valorizzare i territori, capaci di analizzare ogni singolo aspetto legato a questo comparto; in Italia l'offerta formativa istituzionale è di diversi tipi ed è erogata da soggetti differenti, sia pubblici sia privati, generando un grado di eterogeneità molto alto e a volte frammentato. Nel turismo, la formazione e lo sviluppo, dunque, rappresentano una componente fondamentale della strategia aziendale perché sostengono processi di apprendimento necessari per sviluppare competenze allineate alle diverse esigenze di mercato. Con il progresso tecnologico la domanda di istruzione è diventata sempre più complessa e al contempo settoriale e differenziata; il capitale umano, basato sulle caratteristiche individuali del singolo, è fondamentale per investire attraverso l'istruzione e la formazione come diffusore di conoscenze indispensabili per la competitività e lo sviluppo.

Secondo uno dei più recenti studi OCSE (2019) «la popolazione italiana non possiede le competenze di base necessarie per prosperare in un mondo digitale, sia in società che sul posto di lavoro», in Italia infatti solo una minoranza, circa il 36% degli individui, è in grado di utilizzare Internet in modo complesso e diversificato (livello più basso tra i Paesi dell'OCSE). In Francia e in Spagna le percentuali si aggirano intorno al 50% e nel Regno Unito si supera il 70%. Il rischio più grande è rappresentato dal fatto che con le nuove tecnologie molte azioni si automatizzano portando alla concreta possibilità di “disoccupazione tecnologica”, la quale si evita solo acquisendo nuove competenze.

Le opportunità sono molteplici:

- sviluppare nuovi prodotti e nuovi processi per rispondere a bisogni insoddisfatti;
- sostenere la creazione e lo sviluppo di nuove imprese;
- digitalizzare e rendere più moderna la pubblica amministrazione;
- aumentare i lavori qualificati eliminando i lavori ripetitivi e alienanti;
- valorizzare i territori;
- rendere accessibili alcune conoscenze e informazioni alla maggior parte della popolazione.

Vi sarà una forte crescita di occupazioni rivolta alla ricerca che sarà in grado di progettare, creare e monitorare sistemi tecnologici e socio-tecnici per la creazione del cosiddetto “lavoro ibrido”, ovvero operai e artigiani qualificati e dotati di competenze digitali.

Risulta perciò necessario che le imprese siano alleate delle istituzioni e mirino alla formazione di quelle conoscenze fondamentali per condurre processi di innovazioni richieste dalle aziende. La chiave per assicurarsi che la formazione proposta dalle varie istituzioni sarà in grado di fornire tutte quelle competenze necessarie all'economia e alle imprese sarà rappresentata da un dialogo sempre più approfondito tra le aziende e le istituzioni. Bisognerebbe essere consapevoli che, per offrire prodotti turistici che rispecchino gli *standard* di qualità richiesti a livello internazionale, la formazione professionale dovrebbe assumere un ruolo chiave per strutturare un'offerta turistica di qualità che sia in grado di rispondere ai fabbisogni della domanda. Le imprese riconoscono prevalentemente l'importanza di una formazione che sia focalizzata *in primis* sulla gestione operativa, lasciando in secondo piano i laureati nelle discipline turistiche, o comunque tendono a privilegiare coloro che hanno avuto esperienza sul campo. Questa tendenza non sembra sostenibile nel lungo periodo in quanto il cambiamento da parte del consumatore/turista, divenuto molto più specializzato ed esigente, richiede una maggiore qualità nel servizio e per le imprese di conseguenza sarà sempre più necessario individuare in anticipo in quale misura orientare e soddisfare i bisogni dei clienti. Inoltre in Italia la maggior parte delle piccole e medie imprese che lavorano nel turismo in ambito ricettivo hanno grandi difficoltà di dialogo con le OTA (*Online Travel Agency*) le quali ormai, avendo un sistema di piattaforme digitali molto tecniche e specializzate, non riescono ad essere accessibili dai piccoli imprenditori, essendo privi di tali competenze. In questo modo i percorsi legati all'alta formazione nel turismo potrebbero rappresentare una vera opportunità per potenziare l'attrattività delle proprie imprese, influenzando positivamente sulla competitività. Si dovrebbe intervenire non solo sulla preparazione professionale del singolo operatore, ma anche sugli aspetti legati al comportamento e al modo di interfacciarsi con il cliente, che spesso può rappresentare a tutti gli effetti la qualità del servizio offerto. La necessità di aggiornare le proprie competenze, dunque, non interessa solo i soggetti con responsabilità manageriali, ma anche quelli a cui sono affidate mansioni di tipo operativo (Fondir, 2009). Oggi emerge con forza la necessità di affiancare all'insegnamento delle necessarie ed indispensabili competenze tecniche quella che può essere definitiva come "cultura del servizio", ovvero le risorse umane che devono essere costantemente formate e aggiornate. Il ruolo dell'alta formazione del personale assume, nel turismo, una posizione ancora più di rilievo dato il legame inscindibile che sussiste tra ricerca, for-

mazione e progettazione. La collaborazione tra Università, corsi di specializzazione e imprese è fondamentale e strategica per l'innovazione e lo sviluppo del Paese, e lo scambio di conoscenze tra Atenei e aziende e l'attuazione di progetti comuni è necessario sia per l'attrattività dei corsi di formazione, sia per la competitività delle aziende stesse. La collaborazione tra Università ed industria favorisce un accesso più rapido alle opportunità di carriere offerte a persone qualificate in ambito turistico rispetto ad altri ambiti economici (Ladkin, 2002). Attraverso la collaborazione è possibile formare figure professionali che permettano anche agli imprenditori di non dover necessariamente adottare corsi di formazione per nuovi dipendenti, i quali si introdurrebbero nel mondo del lavoro già qualificati. Per riuscire ad essere competitivi ed adeguati agli *standard* internazionali, l'obiettivo principale dovrebbe essere proprio quello di rafforzare l'interazione tra le imprese e le istituzioni di alta formazione riuscendo a cogliere i nuovi *trend* del mercato in atto, dalla soddisfazione di un cliente sempre più attento, alla qualità ai dettagli, al fenomeno dell'*overtourism*. L'elemento chiave dovrebbe essere rappresentato dalla presenza di un processo formativo all'interno delle imprese turistiche; un processo ben strutturato e organizzato che analizzi *in primis* quali sono i fabbisogni formativi che le diverse risorse umane devono colmare, fino ad arrivare, in un secondo momento, a tutte quelle conoscenze e competenze che dovranno poi essere applicate nel mondo lavoro. Un processo che dovrebbe mirare all'acquisizione di competenze trasversali, da quelle di tipo tecnico a quelle di tipo relazionali.

Con la crisi pandemica è necessario considerare quanto l'alta formazione possa essere influente e determinante in materia di ri-progettazione turistica. Stravolgendo le abitudini e gli stili di vita dei turisti, la pandemia ha posto come nuovo elemento necessario per la pianificazione di un viaggio la sicurezza sanitaria e questo potrebbe essere uno dei momenti migliori per pianificare delle nuove proposte di percorsi di alta formazione. Le maggiori tendenze post-Covid-19 e i nuovi paradigmi sono legati al turismo di prossimità, al turismo lento, dei cammini e dei borghi, forme di turismo lontane dall'*overtourism* che potenziano una mobilità lenta e sostenibile delle aree interne e nuove realtà sociali basate su un turismo di comunità, sociale e solidale. Di conseguenza il settore avrà progressivamente bisogno di nuovi esperti e figure professionali capaci di trovare soluzioni per "reinventarsi" e tornare a far crescere i flussi turistici di *incoming* e *outgoing* rispondendo alle esigenze dei viaggiatori rispetto alle nuove tipologie di viaggio. Dalla gestione delle destinazioni alla progettazione dei prodotti turistici e dal *management* dell'ospitalità alle *start up* innovative, gli ambiti e le tematiche

interessate sono sempre meno codificati, con il fine di favorire lo sviluppo locale e sostenibile. La pandemia Covid-19 ha inoltre gravemente colpito l'alta formazione, data la chiusura degli Istituti sia universitari sia professionali, condizionando la mobilità studentesca ad accedere anche a programmi di internazionalizzazione, come l'Erasmus o l'accesso ad un mercato del lavoro differente da quello in origine. Riguardo i fabbisogni formativi nello specifico, l'evoluzione delle professioni determina, spesse volte, una minore capacità di inquadramento e di classificazione allo scopo di individuare correttamente le figure professionali presenti. Elemento comune è l'ormai scontata richiesta di competenze digitali sempre più sofisticate che l'effetto del Covid-19 ha accelerato molto, rendendo obsolete competenze tecniche di base. Tutto ciò è significativo di quanto le imprese siano alla ricerca di nuove competenze sempre più differenziate e trasversali integrate alle competenze organizzative, relazionali e di *problem solving*. L'impatto del Covid-19 sull'istruzione, secondo l'indagine dell'OCSE 2020, ha influito molto sull'economia, andando a pesare maggiormente sulle categorie di studenti che sono più vulnerabili e svantaggiati, causando una crescita più lenta della spesa pubblica nei prossimi anni. Tutto questo allo stesso tempo ha portato ad un'accelerazione del digitale: gli strumenti utilizzati per far fronte agli insegnamenti sono stati i sistemi alternativi delle piattaforme digitali finalizzate a garantire l'erogazione a distanza della stessa didattica. Prima della pandemia nei Paesi OCSE in media solo il 53% dei docenti utilizzava le tecnologie informatiche come strumenti della didattica quotidiana. Un elemento positivo da sottolineare riguarda la formazione professionale italiana post-Covid; il rapporto dell'OCSE evidenzia come siano sempre meno i giovani che decidono di iscriversi a scuole tecnico-professionali, ad esclusione dell'Italia dove, al contrario, si è registrato un aumento in termini di iscritti. Sembra chiaro come la ripartenza dopo la crisi pandemica rappresenti una grande opportunità di riforma di alcuni ambiti dell'alta formazione. Nell'ottica di una riprogettazione dell'offerta turistica, i corsi di alta formazione potrebbero assumere ancora più importanza per avviare un percorso di qualità basato sulla formazione ed organizzato in modo omogeneo, riuscendo a comprendere tutti i diversi livelli formativi, da quelli meno specializzati a tutte le figure professionali impegnate nel settore. L'innovazione di questi percorsi potrebbe in qualche modo porre le basi per un nuovo mercato del lavoro turistico orientato e basato sulla qualità.



PARTE SECONDA  
*Accessibilità 4.0*



## 2.1 Turismo e accessibilità: dai modelli classici della mobilità all'accessibilità 4.0

Il concetto di accessibilità, con specifico riferimento al turismo, risulta complesso ed esteso e suscettibile di diverse declinazioni; primariamente la questione è se un territorio sia accessibile e quanto lo sia; secondariamente le questioni si ampliano, ad esempio rispetto alla domanda turistica (ed ai relativi segmenti) ed all'offerta turistica (ed alla struttura di essa, fra cui il comparto ricettivo). In tal senso è opportuno parlare di diverse possibili declinazioni. Dare una definizione stringente di accessibilità, dunque, potrebbe risultare limitante, ma certamente si può considerare il concetto di accessibilità nelle sue forme più variegate come 'accesso', andando a comprendere quindi il concetto di accesso con riferimento ad un luogo, ad una struttura turistica, al digitale ecc. Dunque, l'accessibilità tende ad essere legata allo spazio dell'accedere (Venturi Ferriolo, 2019) e di conseguenza non si può prescindere dall'analisi dell'accessibilità con riferimento al territorio e al paesaggio. L'accessibilità territoriale rappresenta una delle questioni più frequentemente discusse nella letteratura in ambito turistico. In particolare, il concetto di accessibilità territoriale è legata all'accesso ad un determinato territorio e frequentemente discussa con riferimento alle aree marginali, ovvero come criticità nella progettazione di uno sviluppo turistico in territori inesplorati, e come elemento da considerare per controllare il rapporto tra l'incremento turistico e gli effetti sulle risorse naturali e culturali dei luoghi interessati, in termini di rapporto spazio-tempo e spazio-costi e, di conseguenza, con effetti di sovra-sfruttamento o sotto-sfruttamento delle risorse territoriali, con riferimento anche al concetto di *overtourism*. L'accessibilità territoriale è strettamente collegata ai trasporti, necessari a facilitare l'arrivo di flussi nella destinazione turistica così come il movimento all'interno della destinazione e l'accesso alle zone centrali, favorendo la mobilità urbana. In questa ottica, il trasporto, sia esso internazionale, nazionale e locale,

---

<sup>8</sup> Sono da attribuire a Valeria Cocco i paragrafi 2.1, 2.2, 2.2.4, 2.2.5; a Sara Carallo i paragrafi 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3 e le Schede: *Verso la ripartenza del settore culturale, Esperienze di accessibilità del patrimonio culturale, Percezioni, aspettative e desiderio di viaggiare ai tempi del Covid-19, Nuove esigenze di viaggio, Un caso pratico di gaming*. È da attribuire a Marco Brogna il paragrafo 2.3.

su gomma, aereo, ferroviario e/o nautico, può rappresentare il fulcro della vacanza in grado di influenzare la scelta della destinazione. Nello studio del concetto di accessibilità nelle sue più varie declinazioni, un ruolo rilevante è assunto dalla risorsa turistica, quindi dal paesaggio che può essere considerato come un elemento fragile da preservare e proteggere per garantire una fruizione turistica continuativa nel tempo sul territorio. È indubbio come la forte presenza antropica del turismo possa contribuire ancora alla trasformazione dei luoghi. È bene però ricordare che il paesaggio, inteso nella maniera più semplicistica come “immagine fotografica” (Celant, 2017), spesso rappresenta proprio la risorsa primaria di attrattività della destinazione turistica. Per non pregiudicare ulteriormente i possibili usi del territorio, ad esempio a causa di un sovraffollamento di turisti e di una concentrazione dei flussi in determinati periodi dell’anno, la letteratura ipotizza possibili strategie di destagionalizzazione in grado di stabilire un equilibrio ideale tra il dimensionamento di strutture ed i servizi offerti, con riferimento sia ad imprese pubbliche che private. Come è chiaro, molti sono gli autori (Dalvi, Martin, 1976; Aslaksen, Bergh, Bringa, Heggem, 1997; Ben-Akiva, Lermann, 1979) che hanno concentrato, negli anni, i propri studi sulle ampie tematiche dell’accessibilità; pertanto, per ipotizzare un incremento dell’accessibilità di aree che vengono considerate più marginali, nel rispetto del paesaggio, del territorio e dell’ambiente naturale nel suo complesso, è prima di tutto opportuno definire il concetto di accessibilità nella sua più ampia accezione.

L’accessibilità può essere definita, in linea generale, come la capacità di una località ad essere raggiunta, ovvero come la connessione di un punto rispetto all’ambiente circostante. Secondo Dalvi e Martin (1976) «l’accessibilità denota la facilità con cui ciascuna attività territoriale può essere raggiunta da una località separata spazialmente usando un dato sistema di trasporto»; secondo altri autori (Ben-Akiva, Lermann, 1979), «l’accessibilità dipende dalla quantità di alternative valutate e dal singolo viaggiatore per ciascuna accessibilità che deve essere misurata». In altre parole, l’accessibilità può essere intesa come la facilità con cui è possibile raggiungere un determinato spazio geografico andando a comprendere sia il sistema di infrastrutture di connessione di cui gode la località, come ad esempio strade, trasporto pubblico ecc., ovvero l’accessibilità spaziale; sia anche come accessibilità alle informazioni, accessibilità economica, accessibilità culturale, accessibilità digitale, accessibilità turistica.

## 2.2 Le diverse forme dell'accessibilità in campo turistico

La relazione fra accessibilità e turismo può essere considerata un elemento di crescita e valorizzazione in quanto, fra gli aspetti potenziali, vi è la possibilità di includere all'interno del mercato turistico offerte in grado di rispondere ai bisogni di diverse categorie di persone con particolari esigenze, quali bambini, anziani, famiglie, persone con disabilità permanenti e/o temporanee, persone con allergie o difficoltà di tipo alimentare ecc., offrendo la possibilità di estendere i servizi ed i prodotti turistici a tutti, sulla base di un approccio inclusivo (Brognna, 2015). Più propriamente si tratta di una forma di turismo inclusivo basato sui principi di progettazione dell'*Universal Design* che tende ad assicurare un'equa partecipazione a tutte le attività sociali, progettando e realizzando edifici ed ambienti accessibili a chiunque, ad esempio anche in presenza di eventuali condizioni di disabilità.

Dato il potenziale inespresso di questa tipologia di offerta turistica, e quindi l'ampio margine di sviluppo del mercato del turismo inclusivo, negli ultimi anni è emerso un rinnovato interesse da parte degli operatori turistici che ha progressivamente contribuito ad affermare la necessità di costruire un sistema ospitale e accogliente per tutti, tale da permettere la fruizione dei servizi in piena autonomia (Cocco, Brognna, 2018).

Nonostante vi sia un interesse crescente da parte degli operatori turistici, il mercato del turismo accessibile ed inclusivo fa ancora fatica a svilupparsi a causa dell'inaccessibilità di uno o più componenti della filiera turistica. Infatti, affinché si possa parlare di offerta accessibile, è necessario che, oltre all'abbattimento delle barriere architettoniche, vengano rispettati determinati requisiti, quali l'informazione comprensibile e aggiornata, la distribuzione degli spazi, la sicurezza e la salute, la funzionalità e l'accoglienza (Aslaksen, Bergh, Bringa, Heggem, 1997). Una progettazione accessibile dei luoghi deve soddisfare determinati criteri e requisiti tecnici (*Ibidem*) e, in alcuni casi, può essere necessario un processo di sensibilizzazione attraverso la formazione del personale. Ciò contribuirebbe a garantire un servizio completo e di qualità, e consentirebbe al fornitore di servizi di identificare le barriere e proporre strategie per eliminarle. Tra le principali debolezze del settore c'è da considerare senza dubbio la presenza di barriere architettoniche che possono riguardare sia la mobilità orizzontale che verticale, quindi la necessità di superare le distanze. È opportuno considerare le caratteristiche dimensionali e le modalità di accesso tra le varie aree funzionali delle strutture, come le dimensioni e le caratteristiche delle porte di accesso agli ambienti di un museo o di una struttura ricettiva, così

come la disposizione degli arredi che potrebbero rappresentare barriere architettoniche mobili e, quindi, semplici da eliminare, seppur presenti – l'arredamento, ad esempio, è un elemento da non sottovalutare per rendere un luogo accessibile – (Rota, Rusconi, 1996; Aslaksen, Bergh, Bringa, Heggem, 1997; Picone, 2004). Certamente l'abolizione di barriere architettoniche potrebbe richiedere in alcuni casi tempi e costi elevati (Darcy, Dickson, 2009), ed in particolare, in un momento storico di crisi economica del turismo come quello generato dall'emergenza sanitaria, l'investimento potrebbe risultare di maggiore difficoltà; eppure, il beneficio economico e di immagine della destinazione o della struttura accessibile secondo gli studi della Commissione Europea (2015) è tale da superare gli investimenti iniziali. Detto ciò, per rendere una destinazione accessibile spesso non è sufficiente soddisfare i criteri previsti per l'abbattimento delle barriere architettoniche, ma è di fondamentale importanza stimolare un processo di sensibilizzazione attraverso la formazione del personale per abbattere, oltre alle barriere strutturali, anche le barriere culturali. In tale contesto, la formazione gioca un ruolo essenziale per riconoscere e distinguere i bisogni delle persone con disabilità e con particolari bisogni ed offrire un prodotto turistico basato su qualità e professionalità (Cocco, 2020). In altre parole, i vantaggi legati ad un turismo inclusivo sono molteplici. In particolare, il turismo accessibile offre una potenziale soluzione all'annosa questione della stagionalità (Burnett, Baker, 2001; Eichhorn, Buhalis, 2007), in quanto il *target* specifico di riferimento (turisti con bisogni speciali, persone con disabilità, anziani), generalmente, preferisce viaggiare in bassa stagione per evitare di visitare siti turistici eccessivamente affollati e per poter godere di un servizio maggiormente personalizzato per i propri bisogni. Inoltre non è da sottovalutare un possibile binomio tra digitale e accessibilità turistica che, nonostante, ad oggi, risulti ancora carente, potrebbe costituire un lungimirante approccio di rinnovamento nell'ambito di una ripresa turistica post-Covid-19. In particolare, considerata la forza trainante della rivoluzione digitale nel turismo ed i cambiamenti introdotti sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda, è utile comprendere quanto l'applicazione del digitale nella filiera turistica possa essere uno strumento in grado di favorire una tipologia di turismo accessibile ed inclusivo. Per di più, in un contesto di turismo inclusivo lo strumento digitale potrebbe contribuire a soddisfare più prontamente e puntualmente i bisogni dei turisti ed attivare un percorso inclusivo di sviluppo. Nonostante sia evidente la presenza di un divario digitale che necessariamente va a coinvolgere una fascia di popolazione carente nell'alfabetizzazione digitale, come quella più anziana – che ad esempio non ha accesso agli strumenti digitali, in particolare con riferimento alla popolazione *over 75*; sulla base dei più

recenti studi, infatti, è necessario distinguere tra *over 65* ed *over 75*, per cui questi ultimi risultano totalmente esclusi dalla rivoluzione digitale e, come evidenziato nell'ambito del progetto *Ageing in a Networked Society*, negli ultimi anni sempre un maggior numero di turisti *over 65* ha deciso di prenotare le vacanze tramite l'utilizzo di portali *on-line*. In Italia, in particolare, si raggiunge quasi il 3% degli *over 65*, valore che rappresenta appena la metà dei dati degli *over 65* europei, mentre i veri esclusi dalla rivoluzione digitale sono gli *over 75* (Heo, 2016; Williams, Horodnic, 2016) –, l'approccio innovativo rivolto ad un turismo inclusivo 4.0 potrebbe predisporre le basi per creare un ambiente senza barriere, favorendo la sensibilizzazione verso più ampi *target* turistici.

### 2.2.1 Accessibilità culturale

La cultura rappresenta un elemento di coesione e di integrazione sociale e, in quanto settore di finanziamento, d'investimento e di occupazione lavorativa, può contribuire allo sviluppo sistemico del settore turistico e alla ripartenza economica dei Paesi dopo i negativi impatti territoriali provocati dalla crisi sanitaria. In particolare, il turismo culturale, che comprende «tutti quei movimenti di persone motivati da scopi culturali come le vacanze studio, la partecipazione a spettacoli dal vivo, festival, eventi culturali, le visite a siti archeologici e monumenti, i pellegrinaggi» congiuntamente al «piacere di immergersi nello stile di vita locale e in tutto ciò che ne costituisce l'identità e il carattere» è espressione viva e concreta della storia e dei valori delle comunità e contribuisce a generare e comunicare conoscenza, cultura e dialogo (Crismani, 2013; UNWTO).

Condizione imprescindibile per promuovere la fruizione del turismo culturale è garantire la tutela delle condizioni di conservazione del patrimonio e l'accessibilità culturale delle risorse territoriali in chiave turistica anche – e, soprattutto, in questo periodo di pandemia – dal punto di vista virtuale.

In Italia il turismo culturale vanta una quota rilevante dell'industria turistica nazionale e occupa una posizione di gran privilegio grazie all'immenso patrimonio materiale e immateriale di cui dispone: più di 3.000 musei, 5.000 siti culturali, aree archeologiche e gallerie, 46.025 beni architettonici vincolati, 34.000 luoghi di spettacolo e 50 siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, oltre che centinaia di festival e iniziative culturali legati alle tradizioni religiose ed enogastronomiche.

Secondo le stime Istat il patrimonio culturale italiano, costituito da istituzioni museali e realtà analoghe, è composto da 4.908 enti tra cui musei, aree archeologiche e monumenti, statali e non statali, aperti al pubblico. La

maggior parte delle istituzioni di tipo statale (53,3%) è localizzata in 4 regioni: Lazio (92), Campania (65), Toscana (56) ed Emilia-Romagna (32). Buona parte del patrimonio statale è poi distribuito in piccoli comuni (28,5%), la metà dei quali è ubicata in Campania, Lazio, Basilicata e Marche. È necessario che questo patrimonio sia accessibile in maniera adeguata e universale mediante la fruizione di specifici servizi culturali riguardanti, tra gli altri, la comunicazione, la mobilità, la ricettività turistica e un'offerta razionale progettata in un'ottica sostenibile e sistemica; è altresì necessaria una visione strategica che promuova programmi di sostegno e riforme volte a garantire un'offerta culturale di qualità che preveda anche modalità di gestione del patrimonio efficaci e autonome dallo Stato (Formez, 2014; Sergio, 2018). Il partenariato pubblico-privato, che prevede il coinvolgimento di associazioni *no profit*, tecnici e professionisti del settore culturale, potrebbe migliorare la qualità dei servizi culturali, rendere le destinazioni turistiche più attrattive, contribuire alla loro tutela e garantirne l'accessibilità. Le istituzioni culturali, infatti, negli ultimi anni, sono state coinvolte in una drastica trasformazione del loro ruolo, funzioni e significato volta a superare la tradizionale staticità che ha contraddistinto per anni queste realtà. In questa fase di cambiamento e ristrutturazione culturale sono state coinvolte le forme organizzative (di tipo pubblicistico o privatistico o misto) e anche quelle più specificatamente gestionali (sia a conduzione pubblica che privata), le politiche tariffarie, gli orari di apertura, le modalità di promozione e comunicazione al pubblico. Come ben spiega Crismani (2013), i musei da contenitori di beni si sono progressivamente trasformati in luoghi in cui vengono proposti, ospitati e offerti spazi per organizzare esposizioni temporanee, percorsi culturali tematici, seminari e attività di formazione.

Inoltre, come sottolinea Sergio (2018), per lungo tempo la legislazione in materia di beni culturali è stata volta a favorire la mera conservazione del patrimonio, dedicando poca attenzione e risorse alla sua valorizzazione e fruizione. Proprio per questo molto spesso l'accessibilità dei beni culturali è stata negata per paura di non riuscire a salvaguardarne l'integrità. Ciò ha alimentato la consapevolezza che buona parte del patrimonio culturale potesse essere conosciuto solo da pochi eletti e causato rallentamenti nella macchina burocratica riguardante gli incentivi e i finanziamenti della cultura e relativi alle competenze legislative che hanno influito negativamente anche sul turismo culturale (Sergio, 2018).

Si avverte sempre più la necessità di elaborare una vera e propria visione strategica tra chi gestisce il bene pubblico e chi si occupa a vario titolo di

cultura, che consenta di sostenere il turismo culturale anche dal punto di vista economico con una programmazione trasversale della gestione dei territori e delle loro risorse e di predisporre adeguati finanziamenti in virtù della sua relazione con un processo di destagionalizzazione dei flussi turistici che potrebbe rilanciare concretamente le aree interne e i piccoli borghi.

Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 individua tre principi il cui rispetto è necessario per portare avanti alcune linee di intervento e misure concrete di valorizzazione del settore turistico. Accanto alla sostenibilità e all'innovazione viene introdotto il concetto di accessibilità/permeabilità fisica e culturale. Il Piano specifica che un territorio deve essere accessibile e ospitale prima di tutto per le popolazioni che lo abitano; è quindi necessario elaborare una legislazione turistica che garantisca i servizi turistici a tutti e consenta di perseguire una strategia di promozione dei territori basata sulla cultura dell'accoglienza. Per questo motivo è necessario garantire le condizioni che permettano l'accessibilità universale – senza distinzioni di età, salute o altra motivazione – del patrimonio e delle risorse territoriali per la fruizione turistica delle destinazioni attraverso la progettazione e la realizzazione di sistemi di mobilità sostenibile che contribuiscano a coinvolgere i luoghi periferici nei circuiti turistici.

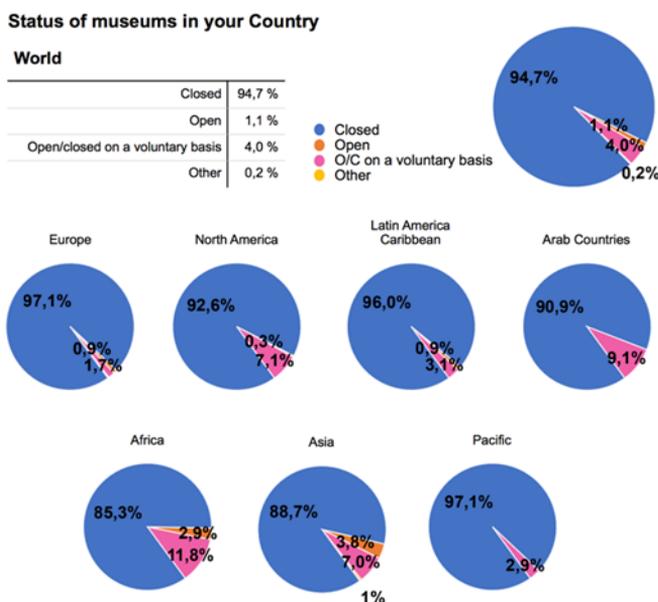
Assicurare l'accessibilità culturale significa anche permettere a tutti di comprendere e interpretare la storia e la complessità delle testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente, sempre in un'ottica di rigenerazione attiva e sostenibile e promuovendo una nuova concezione dei beni culturali, non più come oggetti di culto, ma come promotori di nuove forme di creatività (Guarrasi, 1994).

### *L'impatto socioculturale del Covid-19*

Secondo l'Istat, nel 2019 quasi 55 milioni di persone hanno fruito del patrimonio museale e culturale italiano, contribuendo a un incasso di quasi 243 milioni di euro. Tra le regioni d'Italia, il Lazio è tra quelle interessate dal maggior numero di pubblico e di incasso. Più della metà di questi viaggiatori (29 milioni) ha visitato musei e aree archeologiche. Le restrizioni imposte dai Governi a seguito dell'emergenza sanitaria, che hanno negato l'accessibilità culturale mediante la sospensione dei servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura e l'apertura al pubblico con modalità di fruizione contingentata e limitata in base alle dimensioni e alle caratteristiche dei locali aperti al pubblico, solo tra i mesi di marzo e maggio 2020 hanno causato una mancata affluenza di quasi 19

milioni di visitatori che si è ripercossa anche sugli incassi (-78 milioni di euro; Istat, 2020). Sulla base delle serie storiche fornite dal Ministero si stima che nel 2020, in assenza della pandemia, il pubblico di musei, monumenti e aree archeologiche sarebbe stato complessivamente di 59,2 milioni di visitatori, che avrebbero permesso di realizzare entrate per oltre 273 milioni di euro. A livello mondiale l'80% delle proprietà del patrimonio dell'UNESCO sono state chiuse e i mezzi di sussistenza di milioni di professionisti della cultura, in particolare tutte le comunità che dipendono dalle entrate del turismo, sono stati seriamente messi a repentaglio. Nonostante le riaperture dei mesi estivi, concesse secondo i rigidi protocolli di salute e sicurezza, molte istituzioni hanno registrato un calo significativo del numero di visitatori che fa presupporre che circa il 13% di questi siti potrebbe non riaprire più.

Fig. 1 – *La situazione dei musei nel mondo a seguito delle restrizioni causate dalla pandemia.*



Fonte: *Report Museums, museum professionals and Covid-19*, ICOM, 2020.

Ciò ha provocato un negativo impatto economico e sociale sulle comunità locali, sul patrimonio territoriale e sugli eventi culturali e ha contribuito a indebolire la competitività e il mercato delle destinazioni turistiche. Inoltre il blocco internazionale dei viaggi ha messo ancor più in difficoltà la

stabilità finanziaria del settore culturale che trae buona parte delle sue risorse economiche proprio dal turismo.

L'impatto della pandemia non è solo economico, ma anche sociale. L'emergenza sanitaria e le drastiche soluzioni prese per fronteggiarla hanno provocato una grave crisi occupazionale che ha portato a un calo dei salari fino a veri e propri licenziamenti e contratti non rinnovati. *L'International Council of Museums* (ICOM) afferma che il contratto del 6% del personale temporaneo dei musei non è stato rinnovato o è stato annullato, mentre il 16,1% dei professionisti *freelance* dei musei è stato licenziato (ICOM, 2020). Il riconoscimento dei diritti sociali degli artisti e dei professionisti della cultura è fondamentale anche per garantire esperienze di turismo culturale significative e diversificate.

Questa situazione mette a rischio la sopravvivenza delle imprese e dei liberi professionisti che operano nel settore culturale, un settore che risulta sempre più privato delle necessarie risorse umane e delle competenze per contribuire allo sviluppo economico, sociale, educativo e ricreativo delle comunità locali. In particolare, hanno subito maggiormente gli effetti negativi della crisi tutte quelle attività che prevedono una presenza fisica collettiva degli utenti, come spettacoli dal vivo, iniziative culturali (organizzate dal 70,7% dei musei statali), convegni e seminari (56,7%), attività formative ed educative (58%) (OECD, 2020a).

*Culture action europe* ed *European Cultural foundation* (2020) hanno realizzato uno studio per monitorare le tendenze e i processi riguardanti le misure di emergenza, e il loro impatto, per il settore culturale e dell'arte adottate dai vari Stati europei. A tal proposito è stata anche lanciata la piattaforma *Creatives Unite*, uno spazio digitale per dare nuovo impulso ai progetti culturali che raccoglie tutte le informazioni aggiornate sulle iniziative (dalla musica ai festival, dalle arti visive ai videogiochi) e sulle misure di sostegno (sondaggi, strumenti o opportunità di finanziamento) al settore culturale e creativo dell'EU in risposta alla crisi sanitaria.

Il 69% degli intervistati dichiara che nei loro Paesi sono state promosse diverse misure di emergenza per sostenere il settore culturale, mentre il 30% sostiene che non sono state prese misure adeguate alla ripartenza della cultura e alla tutela del patrimonio e dei lavoratori del settore. La ricerca mette in evidenza anche l'inadeguatezza dei modelli di finanziamento pubblico promossi dagli Stati che hanno subito forti ritardi o non sono stati sufficienti a tutelare questo settore.

*Culture Action Europe* ed *European Cultural Foundation* promuovono la creazione di uno Statuto europeo degli artisti che possa tutelare e sostenere

la condizione economica e sociale di istituti culturali e lavoratori. Infatti, sebbene dal mese di aprile 2021 siano state promosse diverse riaperture di biblioteche, musei e altri spazi pubblici che incrementano anche la ripartenza del turismo culturale, ciò non significa che i professionisti di questo settore riusciranno a riprendere facilmente e rapidamente la loro programmazione completa e soprattutto che il personale possa immediatamente contare su un reddito stabile. Lo studio sostiene che devono essere elaborati al più presto nuovi modelli sostenibili di tutela per la cultura e la sua accessibilità, nello specifico per garantire i redditi dei professionisti investendo sulla creazione di partenariati transnazionali, sull'innovazione, la formazione e la digitalizzazione.

A tal proposito il ruolo del settore filantropico nel processo di ripartenza culturale e nella ideazione di nuovi modelli di sostegno alle realtà artistiche non deve essere sottovalutato. Infatti, come mostra una ricerca pubblicata nel 2018 dall'*European Foundations Center*, il 7% della spesa totale del settore filantropico (per lo più fondazioni) in Europa è stato dedicato al settore delle arti e della cultura. Anche durante la pandemia il ruolo delle fondazioni è stato rilevante attraverso la concessione di linee di finanziamento specifiche per le realtà più vulnerabili. La fondazione CRT di Torino ha offerto gli spazi culturali a disposizione delle Officine Grandi Riparazioni per ospitare un ospedale temporaneo per la terapia intensiva; anche la fondazione Caixa ha dato il suo contributo lanciando un programma di ricerca sul Covid-19. Altre fondazioni hanno assegnato fondi di emergenza ai settori dell'arte e della cultura per elaborare nuovi scenari progettuali e logistici futuri (la Compagnia di San Paolo, Cariplo (Italia), *Calouste Gulbenkian* (Portogallo), *Kone Foundation* (Finlandia) sono solo alcuni esempi).

Scheda – *Verso la ripartenza del settore culturale*

Sebbene le implicazioni economiche, sociali e culturali siano state particolarmente gravi, la crisi sanitaria può essere anche interpretata come una occasione per sperimentare nuove possibilità di sviluppo offerte dalla tecnologia per costruire modelli di *governance* intersettoriale tra i principali attori del turismo e della cultura, reinventare e diversificare insieme l'offerta, attrarre nuovo pubblico, sviluppare nuove competenze e consentire di elaborare piani di mitigazione concreti per rispondere alle diverse esigenze ed elaborare buone pratiche per la sopravvivenza del turismo culturale (UNWTO, 2020; Feinstein, 2020).

La pandemia ha messo in luce l'importanza delle manifestazioni della cultura, compreso il turismo culturale, per l'economia di ogni Paese e per il benessere psico-fisico delle popolazioni, settori indispensabili per contribuire al rispetto degli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dall'Agenda 2030 (SDGs).

Le istituzioni culturali sono considerate un elemento indispensabile nei processi di sviluppo locale, testimoni della memoria collettiva di un luogo, promuovono il rispetto e la diversità culturale e consolidano la coesione sociale grazie alla capacità di incrementare l'attrattività dei territori come luoghi in cui vivere, investire e visitare.

Musei e istituti culturali sotto l'egida del #iorestoacasa la cultura non si ferma – in linea con la Raccomandazione UNESCO 2015 sulla protezione e sulla promozione dei musei e delle collezioni, la loro diversità e il loro ruolo nella società per l'educazione, lo sviluppo e il benessere delle popolazioni – hanno dimostrato grande creatività e impegno con proposte di divulgazione del patrimonio culturale veicolate attraverso i *media* virtuali che hanno avuto riscontri significativi in termini di accessibilità culturale e cognitiva.

La cultura, infatti, si è dimostrata indispensabile durante questo periodo di crisi, come dimostra l'elevata domanda di accesso virtuale alle iniziative di formazione e intrattenimento proposte da destinazioni turistiche e musei, siti del patrimonio culturale, teatri e spettacoli che ha raggiunto livelli senza precedenti<sup>9</sup>.

#### Scheda – *Esperienze di accessibilità del patrimonio culturale*

La Società Geografica Italiana, ad esempio, ha sperimentato nuove forme di comunicazione virtuale per rendere accessibile il suo patrimonio iconografico e bibliografico. In particolare, in pieno *lockdown*, sui canali *social* del Sodalizio sono state lanciate alcune rubriche volte a intrattenere gli utenti con proposte di itinerari, storie e racconti, elaborati da giovani ricercatori e collaboratori che sostengono la Società nel costante impegno di promozione e diffusione della cultura geografica e di valorizzazione del patrimonio custodito negli Archivi sociali. La rubrica *Viaggiare senza scarpe* è suddivisa in tre contenitori tematici: i luoghi, gli esploratori, le storie cine-fotografiche e ha lo scopo di coinvolgere gli utenti alla scoperta di itinerari turistici inediti attraverso il racconto dell'evoluzione geo-storica dei luoghi attraversati, utilizzando l'immenso patrimonio culturale, librario e la preziosa documentazione cartografica che la Società offre, al fine di arricchire la conoscenza geografica e la curiosità di ogni viaggiatore e offrire un supporto alle destinazioni, in particolare quelle minori, per la futura ripartenza del turismo. La Società Geografica Italiana ha dato un importante contributo anche all'ambito della formazione in riferimento al divario digitale proponendo nuove metodologie per supportare i processi educativi e offrendo una serie di corsi e di seminari incentrati sui Sistemi Informativi Geografici e le nuove tecnologie per promuovere il *digital storytelling* e diffondere competenze e risorse digitali, indispensabili in questo periodo storico il cui il

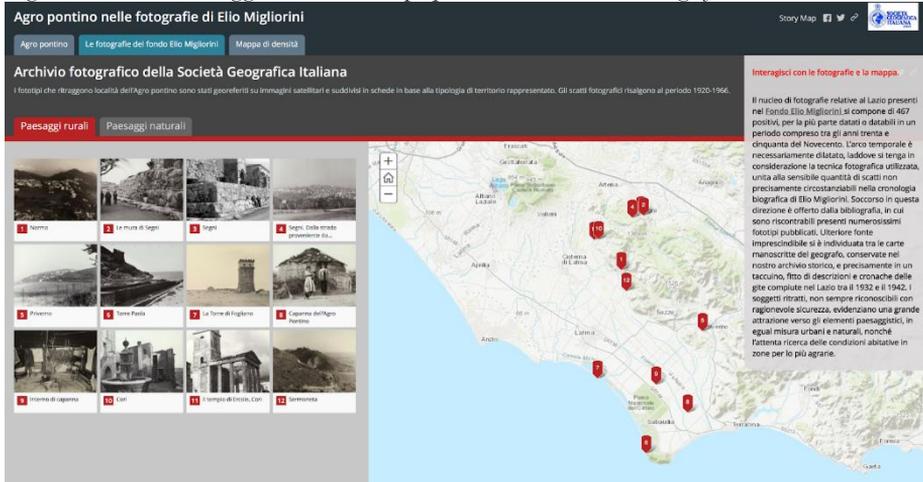
<sup>9</sup> Si rimanda al paragrafo *Accessibilità tecnologica* (2.2.3) per maggiori approfondimenti.

mondo digitale e virtuale è uno degli strumenti più utilizzati. La rubrica *Esploriamo il mondo*, infatti, riguarda vere e proprie lezioni tematiche fruibili da remoto dedicate alla storia delle esplorazioni per favorire lo studio della geografia e la sua divulgazione trasversale.

*Street art Italia* è un altro progetto che promuove l'accessibilità e il patrimonio culturale diffuso. Si tratta di un progetto artistico creato dal collettivo *Mostrami Factory* che raccoglie in una mappa interattiva, intuitiva e dinamica, fruibile dal *web*, le opere di *street art* artisti italiani e non presenti sul territorio nazionale. Le opere sono contraddistinte nella mappa da simboli grafici e colori che permettono di identificare l'immenso patrimonio artistico di *street art* presente in Italia. Con il colore arancione sono state indicate le opere create da artisti del collettivo *Mostrami*; con i colori blu scuro e nero le opere di artisti nazionali e internazionali; il verde invece indica le opere dedicate al tema della pandemia. Cliccando su ogni icona è possibile approfondire informazioni sull'autore, sul titolo dell'opera, sul luogo in cui è stata realizzata, visualizzare un'immagine che la ritrae e una breve descrizione. Il progetto offre l'opportunità di avere accesso, nonostante le restrizioni spaziali, a una forma di espressione della cultura locale di grande rilevanza sociale che affascina e coinvolge cittadini e viaggiatori. Le tecnologie digitali applicate al patrimonio culturale hanno trasformato l'esperienza turistica grazie alla opportunità di riprodurre digitalmente opere e collezioni in maniera fedele e sostenibile, offrendo la possibilità a tutti di accedere alle risorse culturali senza barriere e limiti territoriali locali creando al contempo curiosità e interesse di visita futura (Marasco *et alii*, 2018). Le ottime prospettive della tecnologia in campo culturale in merito all'accessibilità dovrebbero incentivare il processo di digitalizzazione del patrimonio e dei servizi ad esso collegati di musei e istituzioni. Infatti, prendendo in esame il censimento Istat (2018), solo un museo a titolarità statale su 10 dispone di un catalogo scientifico digitale delle proprie collezioni; di questi solo il 20,8% ha provveduto a digitalizzare il materiale a disposizione e il 6,1% ha reso fruibile il catalogo *on-line* (la maggior parte dei quali si trova in Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto, Lombardia e Toscana). La possibilità, invece, di accedere alle collezioni e fruire di visite virtuali dei luoghi è disponibile solo per il 9,8% dei musei. Alla comunicazione e all'informazione *on-line* è dedicata maggiore attenzione: infatti quattro musei su dieci hanno un sito *web* e quasi i due terzi possiedono un *account social*. Tuttavia la promozione di spazi culturali *on-line* gratuita non è sicuramente sostenibile nel lungo periodo. Alcune mostre e attività culturali, infatti, affrontano spesso temi complessi come il dialogo interculturale, migrazioni e minoranze che è difficile far comprendere virtualmente in tutta la loro completezza, rischiando, inoltre, una standardizzazione dell'offerta culturale. Si deve riconoscere però che questo processo ha consentito di testare un nuovo modo di accessibilità culturale che fino a qualche anno fa era, come dimostrano i dati Istat (2018), improbabile. Per ottenere il massimo rendimento da questo nuovo processo di

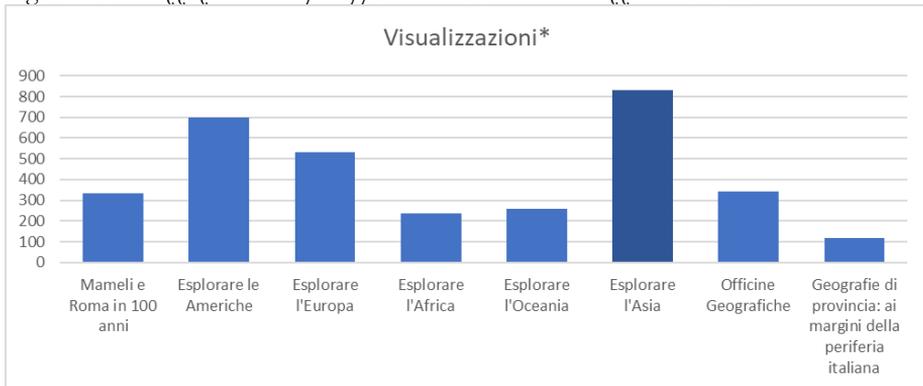
digitalizzazione della cultura è necessario colmare il divario digitale e porre rimedio alla carenza di competenze attraverso programmi specializzati di accesso e alfabetizzazione, indispensabili in questa fase di transizione digitale. Si tratta di un processo essenziale per sostenere il patrimonio culturale in quanto risorsa indispensabile per la crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale, nonché per avviare processi di rivitalizzazione delle aree urbane e rurali e promozione del turismo sostenibile.

Fig. 2 – La rubrica Viaggiare senza scarpe promossa dalla Società Geografica Italiana.



Fonte: Società Geografica Italiana, 2021.

Fig. 3 – Visualizzazioni uniche per applicativo delle rubriche realizzate dalla SGI.



Fonte: Società Geografica Italiana, 2021.

\* Visualizzazioni uniche aggiornate al 02/07/2021: misurano il numero di visualizzazioni dell'applicativo da singolo indirizzo. Non vengono conteggiate le RI-visite.

Fig. 4 – L'immenso patrimonio delle opere di street art in Italia.



Fonte: *Mostrami Factory*, 2021.

### 2.2.2 Accessibilità spaziale

#### *Nuovi flussi, altre destinazioni. Accessibilità e mobilità*

L'articolo 3 della Dichiarazione di Montreal sottolinea la necessità di consentire l'accessibilità attraverso concrete politiche sociali turistiche, la creazioni di infrastrutture, la concessione di sussidi alle persone che ne hanno bisogno, attività di sensibilizzazione e formazione promosse dai Governi al fine di impegnarsi a superare le ineguaglianze e le forme di esclusione di tutti coloro che hanno una cultura diversa, dispongono di minori mezzi finanziari, hanno capacità fisiche ridotte o vivono in un Paese in via di sviluppo. Il diritto all'accessibilità spaziale, che un tempo era riferito prevalentemente al concetto universale di mobilità – per le persone con esigenze speciali ma non solo – deve necessariamente essere rivisto alla luce delle trasformazioni spaziali che l'emergenza sanitaria ha innescato. L'inaccessibilità alla libera mobilità imposta a seguito della pandemia da Covid-19 ha, infatti, leso il concetto stesso di turismo quale fenomeno sociale, culturale ed economico, che comporta il movimento di persone verso Paesi o luoghi al di fuori del loro ambiente abituale per scopi personali o aziendali/professionali.

Le restrizioni imposte dai Governi per gestire l'emergenza sanitaria hanno stravolto l'esperienza turistica, che ha perso la sua sfera multisensoriale – una delle sue principali caratteristiche – e hanno inciso fortemente anche sull'accessibilità. Inoltre le strategie adottate per contenere la diffusione del virus sono completamente incompatibili con il concetto stesso di turismo, legato alla dinamicità, alla mobilità, alla socialità, all'incontro con l'altro. La pandemia ha indiscutibilmente messo in luce l'insostenibilità e la vulnerabilità dell'offerta turistica moderna; ciò potrebbe costituire un'opportunità senza precedenti per ripensare il settore turistico in un'ottica inclusiva e resiliente, per quanto possibile, e riflettere sul concetto di spazialità legato al fenomeno che il mondo sta affrontando, in un'ottica trans-scalare, portando alla luce patologie territoriali generate da forme di turismo insostenibili e dall'uso irrazionale delle risorse turistiche (Burini, 2020).

In contrasto con le tendenze che si sono sviluppate negli ultimi anni, infatti, le modalità di viaggiare nel futuro prossimo cambieranno e saranno orientate maggiormente verso soggiorni brevi e di prossimità, finalizzati alla (ri)scoperta dei territori meno conosciuti e frequentati e saranno favorite le seconde case e gli appartamenti in affitto (Macchiavelli, 2020). La pandemia ha spinto a ripensare radicalmente le classiche pratiche del turismo e il concetto di spazio turistico e di ospitalità e a riconsiderare la dimensione locale come strumento per risollevere le economie nazionali e occasione per rilanciare le aree interne. Nel giro di un anno sono radicalmente cambiate le percezioni sociali rispetto al viaggio e al concetto di spazio e si è rafforzato il senso di appartenenza alla comunità locale e la connessione con lo spazio che viviamo e abitiamo a dispetto della dimensione globale, che appare ormai lontana, irraggiungibile e rischiosa. A seguito della crisi sanitaria, i territori, luoghi di scambio, relazioni, informazioni e socialità, in cui circolano persone, merci, prodotti e capitali, hanno visto le proprie connessioni e interazioni quotidiane decisamente sconvolte e alterate. La dimensione sociale-turistica si è drasticamente ridotta, lasciando spazio a incertezza e timore di spostarsi e abbandonare il proprio tetto sicuro (Tomassini, Cavagnaro, 2020). Per questo motivo la dimensione locale appare, al momento, l'unico spazio in cui muoversi con relativa tranquillità e l'unica strada da prendere; in ogni caso, la nostra ancora di salvezza e di resilienza.

I dati emersi dalle numerose indagini realizzate sui flussi turistici 2020 confermano questa tendenza: 1 italiano su 4 (25%) per l'estate 2020 ha scelto la dimensione locale, all'interno della propria regione di residenza,

meno affollata e più sicura, a discapito delle destinazioni estive più tradizionali, come le località balneari e le grandi città. Questa tendenza si riflette anche nella scelta delle strutture ricettive extra-alberghiere, agriturismi e *open air* (Coldiretti, Ixè, 2020).

Dai dati forniti da ENIT emerge che il 59% della popolazione italiana ha effettuato almeno un periodo di vacanza nel 2020, mentre il 41% degli Italiani è stato costretto a rinunciare (ENIT, 2020). In particolare, è dal mese di giugno 2020, con la ripresa degli spostamenti interregionali in Italia, che i flussi turistici hanno ripreso a salire con una preferenza per la dimensione locale rispetto a quella estera. I dati Istat rivelano che i pernottamenti dei clienti italiani raggiungono poco più dell'86% di quelli del 2019, mentre quelli relativi ai clienti stranieri appena il 40% (Istat, 2020). Grazie al turismo di prossimità, nel mese di agosto si è registrato solo il 26,1% in meno delle presenze totali rispetto al 2019. In grande calo tutti gli spostamenti di lavoro legati ad attività congressuali e di convegni e seminari (-81,3% rispetto al 2019) e le riunioni d'affari (-41,8%). Ne consegue che il comparto alberghiero si trova in una situazione difficile. Le presenze registrate nei primi nove mesi del 2020 sono meno della metà di quelle dell'anno precedente (46% il settore alberghiero e 54% quello extra-alberghiero; Istat, 2020). L'incremento positivo del turismo domestico non ha compensato l'assenza degli arrivi internazionali (-16 milioni di turisti stranieri), se non marginalmente. Infatti la maggior parte degli Italiani ha scelto di pernottare in case di proprietà o in affitto oppure ospite di parenti e amici a svantaggio delle strutture alberghiere. Gli studi segnalano anche una modesta riduzione della durata delle vacanze, in media scese sotto i 10 giorni (Coldiretti, Ixè, 2020).

D'altro canto si è verificato anche un fenomeno interessante. I luoghi dell'ospitalità turistica si sono temporaneamente trasformati e riconvertiti, hotel e strutture ricettive si sono messi a disposizione offrendo le loro stanze come unità temporanee extra per la terapia intensiva, alcuni ristoranti si sono offerti per cucinare pasti per il personale ospedaliero, in prima linea per combattere il Covid-19. Da questa esperienza si possono trarre insegnamenti per il futuro sostenibile delle economie e delle società delle destinazioni turistiche, in particolare delle aree interne, e per immaginare modelli di fruizione turistica e culturale diversi dal passato e per avviare un processo virtuoso di destagionalizzazione del turismo, ad esempio riconvertendo le strutture in luoghi di accoglienza e ospitalità per studenti durante l'anno accademico, sale riunioni disponibili per associazioni locali e

spazi di *coworking* o destinati alla formazione o al divertimento dei più piccoli. Lo stesso dovrà avvenire per gli spazi pubblici, i servizi e le infrastrutture, per consentire la socialità e l'incontro in condizioni di sicurezza e spontaneità (Tomassini, Cavagnaro, 2020).

Dal punto di vista spaziale, i flussi turistici nel 2020 hanno abbandonato le grandi città, storiche mete del turismo internazionale, e si sono orientati verso le località montane, i piccoli borghi e i centri minori delle campagne italiane, oltre alle località marine che continuano ad essere destinazioni predilette per la stagione estiva.

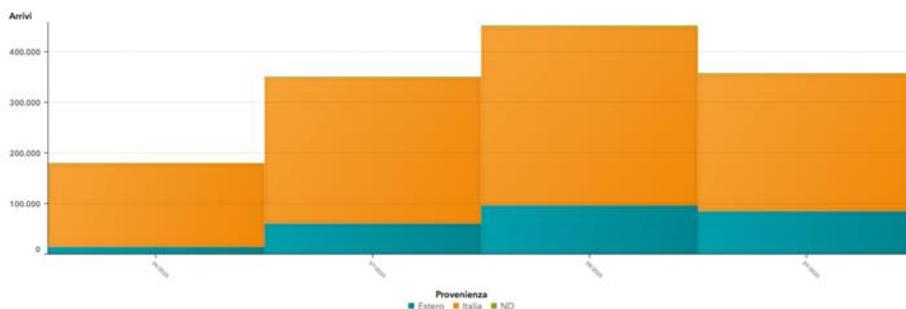
ENIT dichiara che il 97% degli Italiani non ha varcato i confini nazionali. Le regioni favorite sono state l'Emilia-Romagna, la Puglia e la Sicilia, seguite da Trentino-Alto Adige, Toscana, Piemonte e Lombardia. La necessità di isolamento, tranquillità e contatto con la natura, possibilità di praticare *trekking* e *mountain bike*, ad esempio, ha influenzato la scelta di luoghi meno consueti per la stagione turistica estiva, come Abruzzo, Molise e Umbria, che hanno raddoppiato i loro flussi turistici nel 2020. I pochi (3%) che hanno preferito spostarsi all'estero hanno scelto l'Europa mediterranea (35%), Nord Europa (24%) ed Est Europa (14%), condizionati soprattutto dalle limitazioni agli spostamenti imposte dai Governi (Coldiretti, Ixè, 2020).

Anche l'indagine svolta dal Centro Studi Turistici per Assoturismo-Confesercenti (2020) conferma che le località marine e quelle montane sono state le destinazioni in cui si è avuta una diminuzione dei turisti più contenuta (rispettivamente -23,7% e -19%). Nelle località marine, a fronte di un calo del 66,6% di turisti stranieri, si è registrato un aumento del 3,6% di Italiani, mentre in quelle montane si rileva -63,6% di turisti stranieri e +2,7% di Italiani. Seguono le località rurali e le colline (-39,8%), che sono state fortemente sostenute dai turisti italiani (+3,9%), le località dei laghi (-48,6%), destinazioni generalmente favorite soprattutto dal mercato estero per l'80% della domanda complessiva, le località termali (-38,9%), in assoluto il settore più colpito dall'assenza degli stranieri (-74,5%), e infine le grandi città (-49,6%), come Roma, che hanno sofferto sia della mancanza del turismo internazionale, ma anche degli stessi connazionali che, come dimostrano i dati, hanno preferito altre mete apparentemente più sicure dal punto di vista dei contagi (Centro Studi Turistici per Assoturismo-Confesercenti, 2020).

I territori più colpiti sono stati le isole (-62%) e le regioni del Nord-Ovest (-61,9%). Le regioni, invece, che hanno subito una maggiore flessione nel numero di presenze rispetto al 2019 sono il Lazio (-73,6%), la

Campania (-72,2%) e la Liguria (-71,9%) (Istat, 2020). In particolare, il Lazio subisce molto il forte calo della presenza straniera, che registra l'88% nel solo mese di agosto rispetto al 2019 (Fig. 5). La presenza degli Italiani resta pressoché la stessa (-0,2%); anzi, nel mese di agosto cresce in quasi tutte le provincie, ad eccezione di quella di Roma che complessivamente perde oltre 680.000 turisti rispetto al 2019 (Regione Lazio, 2020).

Fig. 5 — *Provenienza e destinazione dei turisti nel Lazio nel 2020.*



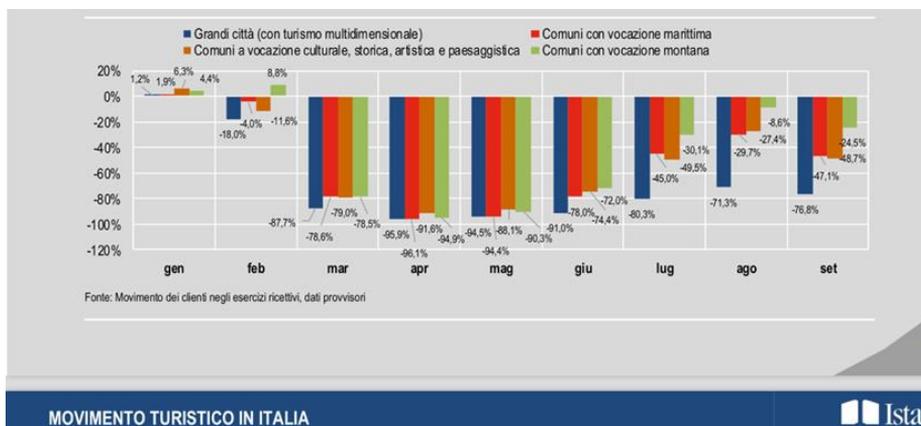
Fonte: Regione Lazio, 2020.

La pandemia ha messo in luce la debolezza dei modelli di offerta culturale fondati sulla dipendenza dalla domanda turistica. Il turismo nella città di Roma nel 2020, come in moltissime altre città d'arte italiane ed europee, ha subito un fortissimo calo (-49,6% rispetto al 2019) e ha avuto un impatto negativo per tutta l'economia cittadina e in particolare per le imprese dei centri storici (alimentato anche dall'assenza dei turisti stranieri, che hanno oltretutto una elevata capacità di spesa). Dall'indagine condotta nel trimestre estivo giugno, luglio e agosto dal Centro Studi Turistici per Assoturismo-Confesercenti emerge che Roma e Firenze sono le città più colpite dal calo del turismo estivo del 2020 e risulta prenotato poco più di un terzo della disponibilità (36%). I flussi stranieri hanno subito un *deficit* del 70,5% e le presenze italiane dell'11% (Centro Studi Turistici, Assoturismo-Confesercenti, 2020). Come molte altre città italiane, la Città metropolitana di Roma Capitale per risollevarsi dai fallimentari numeri delle visite ha proposto numerose iniziative da svolgersi nei parchi e nelle aree protette della città che hanno un minimo compensato il fallimento del turismo cittadino. Ad esempio, con il progetto *Social Trek*, viene promossa una forma di escursionismo che unisce la conoscenza degli ambienti e della biodiversità ad attività per la gestione dello stress attraverso escursioni esperienziali in alcune aree protette della città.

Anche le Aree Protette della regione Lazio hanno promosso iniziative a contatto con la natura, come “Vivi i parchi del Lazio”: una serie di passeggiate, visite guidate, animazione, musica e spettacoli accessibili alle famiglie, compresi i nonni e i bambini. Non mancano iniziative dedicate all’educazione ambientale, come quelle proposte dalla Riserva Naturale Navegna e Cervia.

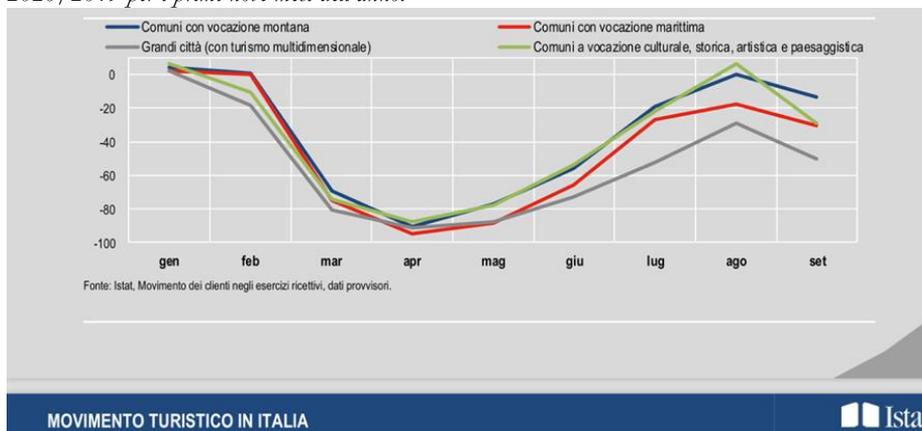
I dati Istat confermano il *trend* negativo per i territori urbani (Fig. 6). Il report *Movimento turistico in Italia 2020* mette in evidenza come la categoria grandi città, composta dai 12 comuni con più di 250mila abitanti, è quella che più ha risentito rispetto al 2019 (-73,2% e nel trimestre estivo è ancora più grave, arrivando a -76,3%) in cui aveva registrato circa un quinto delle presenze dell’intero territorio nazionale. I comuni a vocazione culturale, storico, artistica e paesaggistica hanno subito una flessione del 54,9%, quelli a vocazione marittima il 51,8%, mentre i comuni a vocazione montana registrano un calo inferiore alla media nazionale (-29,3%). I dati fanno emergere una preferenza degli Italiani per le località montane, che nel mese di agosto 2020 raggiungono gli stessi livelli dello scorso anno, come anche i comuni a vocazione culturale, storico-artistica e paesaggistica, che registrano addirittura un aumento di presenze (+6,5%) (Fig. 6) (Istat, 2020).

Fig. 6 – Presenze dei clienti per mese e categoria di Comuni. Variazioni percentuali 2020/2019 per i primi nove mesi dell’anno.



Fonte: Istat, 2020.

Fig. 7 – Presenze dei clienti residenti in Italia per mese e categoria di Comuni. Variazioni percentuali 2020/2019 per i primi nove mesi dell'anno.



Fonte: Istat, 2020.

Anche i flussi turistici dei mesi invernali, soprattutto nelle grandi città e nei comuni a vocazione culturale, sono stati fortemente ridimensionati rispetto al 2019, conseguenza delle limitazioni agli spostamenti, della chiusura parziale o totale delle attività commerciali e di ristorazione e degli impianti sciistici (nel 2019 si sono registrati 4,2 milioni di turisti nelle località montane; Istat, 2020).

L'aumento del turismo di prossimità non coincide anche con un aumento della spesa turistica complessiva, che, anzi, è drasticamente diminuita. A una limitazione, infatti, corrisponde un contenimento dell'accessibilità economica. Il 60% degli Italiani che hanno effettuato una vacanza nel 2020 ha ridotto la propria capacità di spesa, condizionata, come già accennato, anche dalla durata inferiore del soggiorno, dalla scelta della dimensione locale e del tipo di vacanza più orientato verso il *relax* familiare. La spesa media destinata alle vacanze estive è diminuita del 25% rispetto al 2019. Per il 50% dei viaggiatori la spesa è stata al disotto dei 500 euro, per il 34% tra i 500 e i 1000 euro, per il 12% tra i 1000 e i 2000 euro.

Accanto alle spese rivolte a svago, divertimento, arte, tradizioni, *relax* ha avuto grande successo il consumo del buon cibo; infatti, circa 1/3 del *budget* gli Italiani lo hanno destinato all'alimentazione. Infine ci sono da considerare le mancate spese dei turisti stranieri negli alloggi, nell'alimentazione, nei trasporti, divertimenti, *shopping* e *souvenir* che sono costate 12 miliardi al sistema turistico nazionale (Coldiretti, Ixè, 2020). Il Bonus vacanze non ha avuto l'esito sperato e non ha favorito l'accessibilità economica, se non in

minima parte. Il sussidio economico pensato per supportare il settore turistico e favorirne la ripresa è stato richiesto solo dal 23% degli Italiani e solo il 9% lo ha utilizzato come forma di pagamento in hotel, campeggi, villaggi turistici nella stagione estiva (Istat, 2020).

Anche il settore crocieristico italiano ha subito un crollo a causa delle limitazioni che ha visto dimezzato il numero dei passeggeri delle crociere. L'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro-Settentrionale comunica che nel 2020 il traffico complessivo di merci risulta in decremento (-22,9%, -3.350 milioni di tonnellate), come anche quello dei passeggeri (-73,8%, 3.291.618 passeggeri in meno, di cui 2.449.811 crocieristi e 841.807 passeggeri di linea) e quello degli automezzi (-35,3%, 355.631 automezzi in meno imbarcati/sbarcati). In particolare il porto di Civitavecchia è stato quello più penalizzato in Italia, causando un impatto economico e sociale molto negativo in una realtà incentrata principalmente su questo settore. Il traffico complessivo di merci risulta pari a poco più di 8 milioni di tonnellate (-16,1% pari a oltre 1 milione e 500mila tonnellate in meno rispetto al 2019). Il porto di Fiumicino rileva un traffico complessivo pari a 1,741 milioni di tonnellate (50%), a differenza di quello di Gaeta che ha risentito meno dell'emergenza sanitaria e delle restrizioni spaziali, registrando un traffico di quasi 1,5 milioni di tonnellate (-3,9%). I crocieristi transitati nel porto di Roma nel 2020 sono stati 207mila circa contro gli oltre 2,6 milioni dell'anno precedente e si sono concentrati soprattutto nei primi due mesi dell'anno prima della pandemia.

Come si è visto, le forti limitazioni alla mobilità dei turisti hanno influito e indirizzato le scelte dei viaggiatori di tutto il mondo verso nuove forme di vacanze, attività ricreative e necessità psicofisiche che potrebbero perdurare anche dopo la crisi emergenziale e stravolgere i classici flussi turistici che sembravano consolidati e inattaccabili.

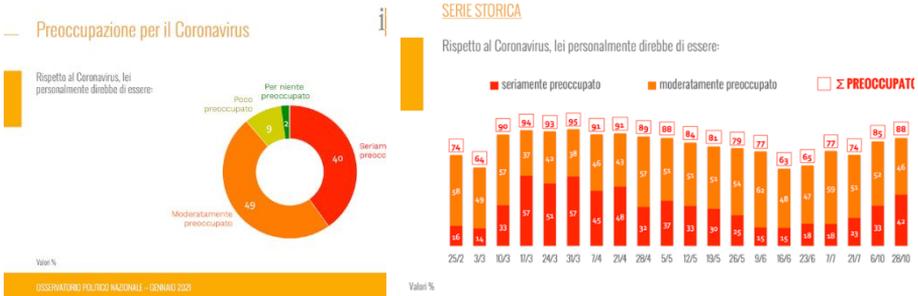
Scheda – *Percezioni, aspettative e desiderio di viaggiare ai tempi del Covid-19*

La pandemia ha reso necessaria l'attuazione di una serie di cambiamenti sostanziali nel settore turistico che riguardano non solo la sua economia, ma anche fattori legati alla psicologia dei viaggiatori, come la predisposizione al viaggio, creando barriere materiali e immateriali, fisiche, senso-percettive, tecnologiche, cognitive e comportamentali che stanno influenzando sulla percezione del concetto di viaggio stesso e che rischiano di trasformare in maniera indelebile l'attitudine alla libertà degli spostamenti per motivi di svago. A tal proposito, numerose sono le indagini e gli studi condotti a livello internazionale e nazionale che evidenziano la grande influenza dei fattori politici, economici e psicologici sulle scelte e sui comportamenti turistici nell'estate pandemica.

Un interessante studio volto a monitorare gli spostamenti delle persone e a comprendere il *sentiment* verso il viaggio *post-lockedown*, è stato svolto ad aprile 2020 dalla Società Italiana Professionisti della Mobilità dolce e del Turismo sostenibile (Simtur). È stato elaborato un questionario volto a sondare le percezioni, le aspettative, gli interessi e i desideri di un ampio campione di cittadini nei confronti delle vacanze estive 2020. Come affermato da Federico Massimo Ceschin, presidente nazionale di Simtur, i dati mettono in luce l'esigenza di garantire un supporto concreto alla mobilità delle persone sotto forma di *voucher* per scuole e famiglie, che incentivino il viaggio in Italia come una sorta di *Grand Tour* italiano (Ceschin, 2020). Dai dati emerge che il 55,7% degli intervistati esprime un sentimento di smarrimento causato anche da una forte incertezza rispetto alle molteplici e diverse opinioni espresse dagli esperti sulle conseguenze della pandemia. In merito alle vacanze estive, il 58,6% teme che «non si potrà andare troppo lontano», il 24% «non pensa di tornare a viaggiare tanto presto», mentre il 13% «nemmeno riesce a immaginare di viaggiare». C'è anche chi ha deciso di rinunciare a spostarsi cancellando le sue prenotazioni (13,8%) e chi invece vorrebbe viaggiare, ma in maniera più economica in termini di durata e di spese (10%). Il 30% è più ottimista e attende nuove disposizioni normative per non rinunciare al *relax* estivo. Riguardo la crisi sanitaria, il 34% degli intervistati ritiene che serviranno alcuni mesi per poter superare la situazione drammatica in cui si è costretti a vivere, il 23% è più realista e prevede almeno un anno ancora, il 20% invece, è più drastico e presume che le conseguenze della pandemia si faranno sentire ancora per molti anni (a dispetto del 2% che pensava, al contrario, che la situazione si sarebbe risolta in poche settimane). Nel medio periodo il 38,6% suppone che si viaggerà molto meno rispetto al passato, mentre il 32,8% è più fiducioso e ritiene che si riprenderà a viaggiare come prima, se non di più. La scelta della destinazione di viaggio sarà condizionata dalle rassicurazioni che gli esperti forniranno in merito alla sicurezza sanitaria e igienica e il rischio di contrarre il virus (40% degli intervistati). A gennaio 2021 l'Osservatorio nazionale dell'Istituto Ixè ha pubblicato uno studio sulla percezione del Covid e della campagna vaccinale. Dalla ricerca emerge che nella stagione estiva 2020 nella stagione estiva 2020 è partito per le vacanze il 60% degli Italiani (nel 2019 era il 75%), che in termini assoluti si tratta di circa 6 milioni e mezzo in meno di persone. Il 44% della popolazione ha rinunciato a viaggiare per timore di essere contagiato e di contrarre il Covid-19 – come anche emerso nel sondaggio Simtur, in cui il 40% aveva dichiarato di essere condizionato dalla paura del contagio –, mentre il 27% non è partito a causa delle difficoltà economiche o legate alla propria situazione lavorativa (perdita del posto di lavoro o cassa integrazione). Solo il 15% degli intervistati si è dichiarato indifferente al virus (Istituto Ixè, 2021). A distanza di diversi mesi dal sondaggio Simtur, la preoccupazione per la pandemia è ancora molto alta ed è condivisa da 4 cittadini su 10 (40% è seriamente preoccupato, mentre

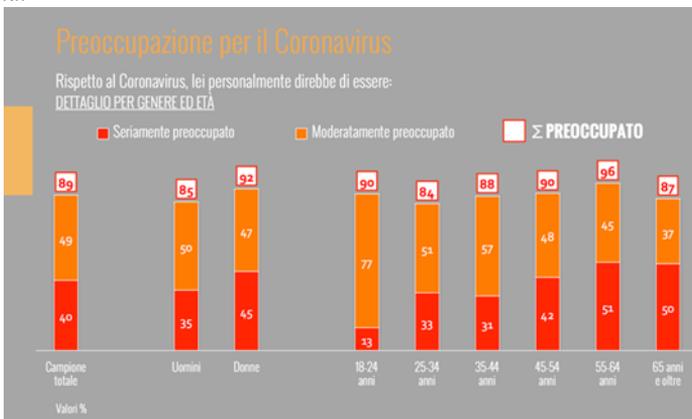
il 49% moderatamente preoccupato). Questi studi mostrano come la crisi del settore turistico sia fortemente connessa non solo alle disposizioni normative legate alle limitazioni degli spostamenti e alle difficoltà economiche delle famiglie italiane, ma incide moltissimo anche il fattore psicologico e sociale legato al timore di contrarre il virus e alla necessità di sicurezza. Indicatori che dovranno inevitabilmente essere presi in considerazione nel lungo processo di ripartenza ed essere utilizzati nell'elaborazione di politiche di sostegno al settore, finora limitate prevalentemente a interventi di natura economica.

Fig. 8 – Gli Italiani e il Coronavirus – gennaio 2021. Preoccupazione per il Coronavirus.



Fonte: Istituto Ixè, 2021.

Fig. 9 – Gli Italiani e il Coronavirus – gennaio 2021. Preoccupazione per il Coronavirus, dettaglio per età.



Fonte: Istituto Ixè.

*Nuovi paesaggi, nuove percezioni. Accessibilità e ciclovie*

Come si è visto, la pandemia ha influito e condizionato moltissimo l'accessibilità spaziale in tutti gli ambiti, specialmente nel settore turistico. Una nuova e necessaria concezione dello spazio ha dato vita a nuovi paesaggi urbani che hanno cambiato la percezione di città e territori e anche le nostre abitudini quotidiane.

Per adattare le infrastrutture e gli spazi pubblici urbani alle normative sul distanziamento sociale e garantire l'accessibilità, in moltissime città italiane e internazionali, già dal marzo 2020, sono state lanciate campagne di promozione della mobilità attiva e leggera, volte anche a una riduzione del trasporto pubblico e privato favorendo la pedonalità e la ciclabilità. Infatti la paura di non riuscire a rispettare la distanza interpersonale e il rischio di contrarre il virus hanno provocato un aumento dell'uso delle auto. Lo conferma una ricerca dell'Osservatorio Mobilità e Sicurezza di Continental (2020) in cui emerge che un italiano su due si sposta in auto per paura di essere contagiato e che il 70% continuerà a farlo anche quando l'emergenza passerà. La situazione che si prospetta non è delle migliori: l'aumento della circolazione delle automobili equivale a un progressivo incremento del traffico e dei livelli di inquinamento atmosferico di CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, polveri sottili ed emissioni climalteranti, insostenibili per le città e l'ambiente. I Governi hanno quindi cominciato a riflettere su una soluzione alternativa che sia al tempo stesso sicura per la salute dei cittadini e sostenibile per il pianeta. Questa nuova prospettiva influisce sullo spazio urbano, che si sta progressivamente trasformando in tempi rapidi e immediati, con costi contenuti e interventi leggeri, spesso realizzati di notte e senza pesanti processi burocratici.

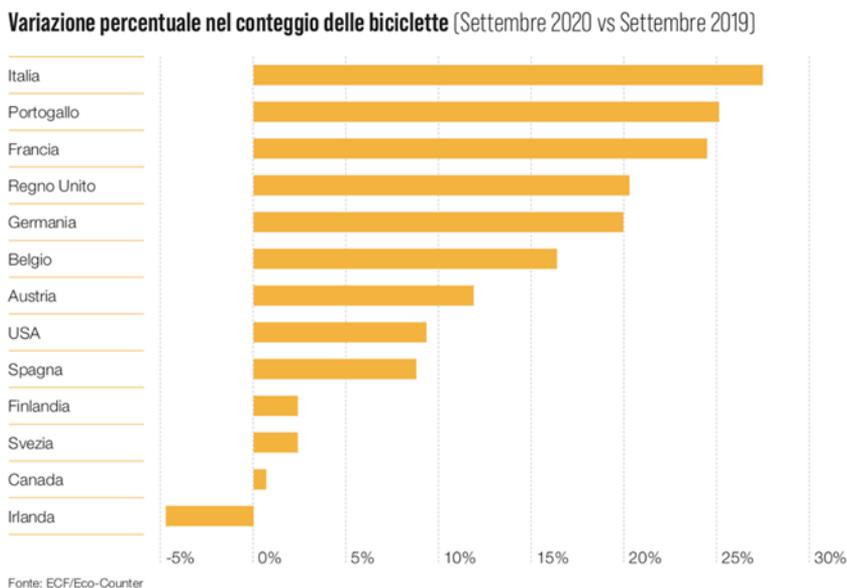
Attraverso la realizzazione di interventi infrastrutturali e di trasporto, dalla primavera 2020 sono stati realizzati in tutto il mondo spazi più ampi e sicuri per i pedoni e migliaia di chilometri di nuove corsie ciclabili di emergenza, dette anche corsie corona, che fungono da valvole di sicurezza per i cittadini e i turisti. Analizzando i dati dell'*European Cyclists Federation* (ECF) emerge che nel 2020 sono stati realizzati in tutta Europa oltre 2.300 chilometri di piste ciclabili, con circa 1 miliardo di euro di investimenti (solo in Italia, a seguito del *lockdown* della primavera 2020, sono stati costruiti 193 chilometri di ciclabili *pop up*). Questo processo di trasformazione dello spazio urbano, che in un certo modo favorisce anche l'accessibilità spaziale a pedoni, ciclisti e turisti, ha avuto inizio alla metà del mese di marzo 2020 in diverse città del mondo: Berlino, Bogotá, Città del Messico

e New York, ma già dalla fine dell'aprile 2020 più di 150 città al mondo hanno provveduto a rendere i propri spazi urbani più accessibili, a rendere se stesse sicure e, “senza volerlo”, sostenibili. Con l'iniziativa *Slow Streets* promossa dalla città di Oakland, in California, sono stati convertiti quasi 120 chilometri di strade urbane all'uso di pedoni e ciclisti, limitando in maniera rilevante il traffico veicolare. Le nuove infrastrutture hanno anche reso migliore l'accessibilità a specifiche strutture particolarmente strategiche per l'emergenza sanitaria, come gli ospedali. Alcune città come Barcellona, la regione dell'Île-de-France, Lima, Quito e Roma hanno creato veri e propri corridoi urbani o regionali di emergenza ciclabile e pedonale. Il Bonus Mobilità, promosso per migliorare l'accessibilità spaziale delle città alla luce delle restrizioni imposte dalla pandemia, si è rivelato un incentivo per favorire la mobilità sostenibile tra i cittadini dell'Unione Europea. Una occasione virtuosa per le aree urbane in una prospettiva futura più resiliente e sostenibile (OECD, 2020).

L'azienda francese *Eco-Counter* negli ultimi 15 anni ha sviluppato e installato oltre 8000 contatori automatici in circa 50 Paesi del mondo in grado di conteggiare pedoni e ciclisti in situazioni mobili (Fig. 10). Secondo le sue stime, nel mese di maggio 2020, rispetto al 2019, in Italia lo spostamento in bicicletta ha avuto un incremento considerevole (+81%), proseguito nei mesi successivi (settembre/ottobre 2020 +73% degli spostamenti in bici, la crescita più significativa di tutta Europa) grazie anche all'incentivo dell'*ecobonus* che ha promosso una maggiore attenzione alla mobilità sostenibile da parte dei cittadini.

Lo dimostrano anche gli studi dell'Associazione Nazionale Ciclo Motociclo e Accessori (ANCMA), che segnalano un aumento nelle vendite delle biciclette (+60% rispetto al 2019), e i dati emersi dal monitoraggio dell'applicazione Google Maps effettuato tra febbraio e giugno 2020 in tutto il mondo in base al numero delle richieste di indicazioni stradali in bicicletta (+69%).

Di particolare interesse è il *Rapporto Legambiente Covid Lanes* (2020), che analizza gli effetti del *lockdown* e della pandemia sulla mobilità urbana e sull'accessibilità spaziale. Il Vicepresidente di Legambiente, Edoardo Zanchini, sostiene quanto sia necessario «ripensare lo spazio urbano per portare qualità e ridurre i rischi di incidentalità adottando soluzioni infrastrutturali per ridurre la velocità e lo spazio stradale dedicato alle automobili».

Fig. 10 – *Variazione percentuale nel conteggio delle biciclette.*

Fonte: EFC, *Eco-Counter*, 2020.

L'obiettivo deve essere quello di raddoppiare le ciclabili entro il 2025, per mandare un messaggio chiaro di cambiamento in positivo a chi vive nelle città, e trasformare le nuove pop-up, in tempi ragionevoli, in veri percorsi protetti. Per realizzare tutto ciò, bisogna inserire questo tipo di infrastrutture urbane nel *Recovery Plan* e investire un miliardo di euro in cinque anni, seguendo l'esempio di paesi come l'Inghilterra, per questi interventi» (Zanchini, 2020).

In Italia moltissime realtà urbane si sono già attivate per migliorare l'accessibilità e rendere le proprie città più sicure; tra tutte Milano risulta la città con più chilometri realizzati nel 2020, ben 35, a seguire Genova, con 30 nuovi chilometri.

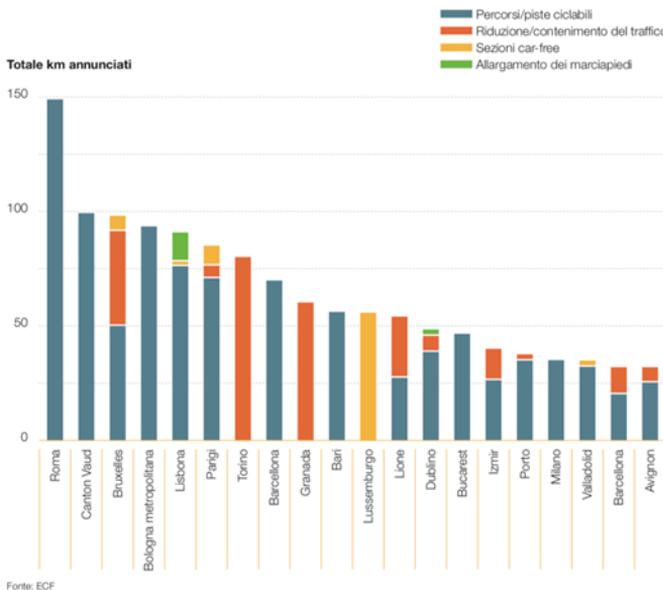
In particolare il progetto *Strade aperte* promosso dal comune di Milano ha previsto l'ampliamento delle infrastrutture ciclabili e pedonali, zone a traffico limitato di 30 km/h e la pedonalizzazione di diverse piazze che consentono ai cittadini di vivere la città in sicurezza e ai turisti di poter esplorare liberamente la metropoli, a piedi o in bicicletta, e di mantenere il distanziamento richiesto dalle disposizioni normative. Il progetto di realiz-

zazione di percorsi ciclabili nella città di Roma, che prevede 150 nuovi chilometri, nell'estate 2020 risulta il primo nella classifica di ECF (*European Cyclist Federation*).

Accanto ai percorsi ciclabili è prevista la realizzazione di nuove rastrelliere per parcheggiare la bicicletta in sicurezza nei pressi della metropolitana, della scuola, dell'Università o del posto di lavoro. Per favorire ulteriormente la mobilità sostenibile si prevede di estendere le condizioni di accesso della bicicletta (pieghevole e tradizionale) sui mezzi di trasporto pubblico. Oltre alle biciclette, il Comune di Roma ha incentivato il noleggio di microveicoli quali monopattini elettrici in modalità *sharing* per tutti i quartieri di Roma. Facendo un bilancio tra i progetti promossi e realizzati dai capoluoghi italiani presi in esame da ECF, emerge un divario tra gli interventi proposti nella primavera 2020 e quelli che nell'autunno dello stesso anno sono stati effettivamente portati a termine.

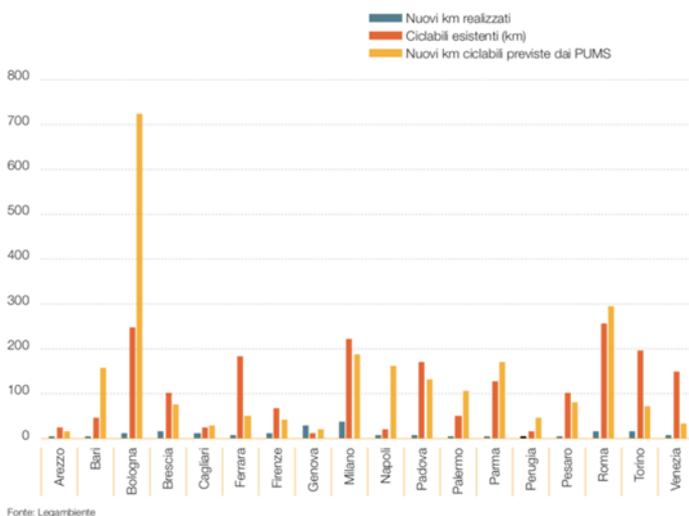
Secondo le stime dell'ufficio Roma Servizi Mobilità, a dicembre 2020 i chilometri di percorsi realizzati con soluzioni diverse (percorsi ciclabili disegnati sull'asfalto della carreggiata o sui marciapiedi) sono complessivamente solo 15,71, che si aggiungono alla rete esistente di piste ciclabili in sede protetta.

Fig. 11 – Progetti di realizzazione di piste ciclabili in Europa.



Fonte: ECF, 2020.

Fig. 12 – Bilancio dei progetti di ciclovie previsti e realizzati nelle città italiane.



Fonte: Legambiente

Fonte: Legambiente, 2020.

Inoltre, prendendo come esempio la città di Roma, risultano alcune problematiche strutturali comuni a gran parte delle città italiane. Alcuni tratti di chilometri di piste ciclabili della Capitale versano in condizioni di incuria e necessitano di interventi di manutenzione e si riscontra la presenza di manto stradale dissestato, dossi, buche e vegetazione spontanea invadente e pericolosa per i ciclisti. Diversi percorsi sono stati progettati in maniera irrazionale terminando improvvisamente in luoghi sperduti e costringendo i ciclisti ad utilizzare i marciapiedi o, nel caso non fosse possibile, a trovare soluzioni alternative, spesso rischiose e precarie. A ciò si aggiunge l'inciviltà dei cittadini che parcheggiano le proprie auto lungo le zone dedicate al deflusso delle bici, obbligando i ciclisti a fare un pericoloso *slalom* tra autoveicoli e pedoni.

Dal punto di vista paesaggistico, in alcune zone i ciclisti sono costretti ad attraversare territori abbandonati e degradati, costituiti da discariche a cielo aperto che provocano un disagio per i cittadini e ancora di più per i turisti e ostacolano la stessa accessibilità delle bici. In altri casi i tratti di ciclovie sono stati realizzati a ridosso della carreggiata in cui transitano a considerevole velocità i mezzi a motore mettendo a rischio il passaggio delle biciclette, come preannuncia il *World Resources Institute* (2015) che stima che un pedone ha una probabilità del 90% di sopravvivere se colpito da un

veicolo che si muove a 30 km/h; questo dato diminuisce in relazione all'aumento della velocità dell'automobile (20% a 50km/h). La realizzazione di infrastrutture verdi, isole, alberature, ad esempio, consentirebbe a pedoni, persone con esigenze speciali, ciclisti e veicoli di poter circolare in sicurezza e limiterebbe la velocità delle auto e dei motocicli. Come i *woonerf* olandesi, ovvero strade condivise che favoriscono l'accessibilità universale e l'inclusione fisica nello spazio pubblico a chiunque: persone con disabilità fisiche, uditive o visive, autismo o disabilità dello sviluppo neurologico e/o intellettuale o disturbi neuro-cognitivi.

Questo concetto prevede di progettare spazi pubblici e sociali inclusivi e accessibili a chiunque, evitando di creare isole destinate unicamente a specifiche necessità. Come visto, la mobilità sostenibile, se razionalmente progettata, produce molteplici vantaggi e benefici per i territori, l'ambiente e i cittadini in termini di accessibilità spaziale, benessere psicofisico, riduzione della spesa per gli spostamenti, diminuzione del traffico cittadino e di conseguenza dell'inquinamento atmosferico (solo l'utilizzo della bicicletta consente di risparmiare 1,5 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> ogni anno), che si riflettono positivamente anche sul settore turistico. Proprio per questo motivo i Governi delle città italiane e non solo dovrebbero prendere in seria considerazione la progettazione di nuovi percorsi ciclabili, prestare attenzione alla loro realizzazione attraverso una pianificazione razionale che consenta di collegare il centro alle periferie e garantisca a tutti, cittadini e turisti, di vivere lo spazio pubblico come bene comune.

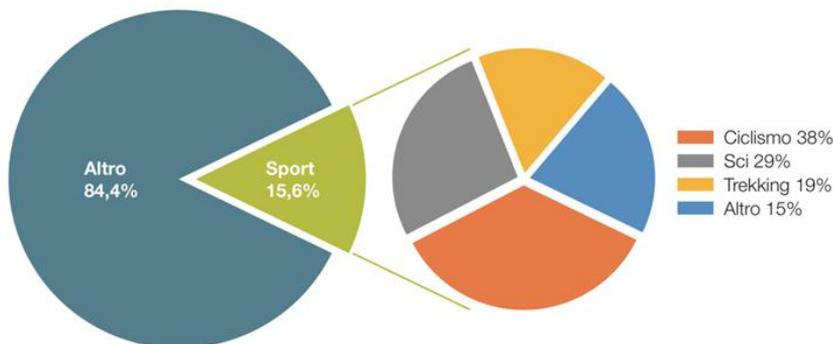
La realizzazione di infrastrutture sicure, inclusive e accessibili dedicate alle ciclovie e di servizi destinati ai cicloturisti, come ad esempio il noleggio, risulta, infatti, di rilevante importanza nella progettazione dell'offerta cicloturistica dei territori. Negli ultimi anni il cicloturismo ha registrato una progressiva crescita, confermata nell'estate 2020 grazie anche alla possibilità di rispettare la filosofia *Low Touch Economy* (sicurezza, salute, distanziamento) imposta dalla pandemia. Si tratta, infatti, di una modalità di vacanza adatta al turismo di prossimità, o anche definito *staycation*, e a soggiorni brevi in diversi mesi dell'anno. Lo sostiene anche Roberto Di Vincenzo, Presidente di Isnart, che dichiara che «nell'attuale situazione di crisi determinata dall'emergenza Covid occorre ricercare anche prospettive di opportunità e lo sviluppo del cicloturismo è sicuramente tra queste. È quindi importante introdurre incentivi alla *smart mobility* e agli acquisti di mezzi di mobilità alternativa che tanto più saranno diffusi anche in modalità cittadina, tanto più estenderanno il loro impatto positivo su un segmento del comparto

turistico ad alto potenziale di sviluppo, di grande interesse per i flussi internazionali e altamente qualificante per il Paese sotto i profili dell'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità» (Di Vincenzo, 2020). Il Rapporto 2020 *Viaggiare con la bici* realizzato da Isnart, Unioncamere e Legambiente e che prende in esame l'economia del cicloturismo in Italia conferma questa tendenza. L'utilizzo della bicicletta, per viaggi o pratica di spostamento quotidiana, risulta al primo posto tra le attività praticate dagli Italiani ma anche dagli stranieri quando si recano in villeggiatura nel nostro Paese (Fig. 9). Le dimensioni di questo fenomeno sono destinate a crescere grazie anche alle sollecitazioni imposte dalla pandemia, che hanno fatto registrare in tutto il mondo un incremento di attenzione verso gli spostamenti ciclabili e che avranno un ulteriore sviluppo con la realizzazione di nuove infrastrutture che garantiscano l'accessibilità e servizi di ospitalità. I dati divulgati dal Rapporto dimostrano che si tratta ormai di una tipologia di turismo ampiamente diffusa, non più di nicchia, che produce un rilevante impatto sull'economia turistica locale (ogni chilometro di ciclabile è in grado di generare un impatto economico di circa 338mila euro ogni anno). Nel 2019 si registrano quasi 55 milioni di pernottamenti di cicloturisti italiani e stranieri (6,1% della domanda turistica totale) e una spesa di 4,7 miliardi di euro (di cui 3 miliardi dai turisti internazionali; 5,6% del totale). Anche la vendita delle biciclette è in aumento: nel 2019 sono state vendute 1,7 milioni di biciclette (3 al minuto) e quasi 2 milioni di Italiani la utilizzano come mezzo di trasporto abituale.

Fig. 13 – *Attività svolte durante le vacanze estive 2020 in Italia.*

#### Attività svolte durante la vacanza

(% nella torta di sinistra le % sono calcolate sul totale "sport")



Fonte: Isnart, UnionCamere e Legambiente, 2020.

## Scheda – Nuove esigenze di viaggio

*Il turismo all'aria aperta.*

Dagli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento la villeggiatura in campeggio con roulotte e caravan rappresenta un punto di riferimento per gli amanti della natura e delle vacanze economiche e itineranti senza rinunciare al *comfort* rispetto all'utilizzo della tenda. A piedi, in bicicletta o a cavallo, il turismo all'aria aperta offre la possibilità di rilassarsi, svagarsi e riscoprire le tradizioni culturali e gastronomiche in un contesto paesaggistico e naturalistico di grande interesse per moltissime famiglie e non solo. Proprio per queste caratteristiche, che consentono anche di mantenere la giusta distanza interpersonale, come richiesto dalla normativa sanitaria attuale, nel 2020 questo tipo di turismo è stato scelto da moltissime famiglie. La tendenza a preferire una vacanza all'aperto per garantire maggiore sicurezza in termini sanitari è confermata anche da diversi studi effettuati su questo settore, in particolare crescita da diversi anni: quello dei campeggi e dei più recenti *glamping*. Nell'ultima analisi svolta dalla piattaforma di *instant booking* Pitchup.com che si occupa di vacanze all'aria aperta, viene confermata la preferenza anche per il 2021 di viaggi di prossimità, la riscoperta dei luoghi vicino casa, *trekking* e percorsi naturalistici, come dimostrano anche le numerose prenotazioni per la primavera e l'estate 2021, già effettuate da alcuni mesi dagli utenti (+39% rispetto al 2020). Daniel Yates, Ceo di Pitchup, spiega che «la popolarità delle vacanze all'aperto è esplosa lo scorso anno, con una prenotazione ogni tre secondi su Pitchup.com e 6.500 prenotazioni in un solo giorno; al contrario, le grandi agenzie di viaggio *on-line* di hotel e appartamenti hanno registrato un calo di circa il 50%. Fin da ora sembra che l'estate 2021 sarà nuovamente dominata dall'esperienza *en plen air*. Dall'inizio del nuovo anno quasi 40mila persone hanno già prenotato per le vacanze tramite Pitchup.com, con un aumento significativo durante la fine di gennaio» (Yates, 2021). L'analisi dei dati delle prenotazioni mostra un crescente interesse verso le vacanze nei mesi primaverili (aprile e maggio). Nel 2020, aprile, maggio insieme a luglio ed agosto sono stati, infatti, i mesi più scelti, con solo l'11% di differenza tra aprile ed agosto. Le richieste per i soggiorni di prossimità sono aumentate del 100% rispetto al 2020 e non solo in Italia, mentre quelle per le strutture *glamping* hanno avuto addirittura un incremento del 117% nel 2020 rispetto al 2019. Il 95% delle prenotazioni effettuate sulla piattaforma Pitchup negli ultimi 12 mesi hanno interessato destinazioni turistiche nello stesso Paese (in Italia le regioni favorite sono la Toscana, il Veneto e la Lombardia). Si tratta prevalentemente di prenotazioni di due/tre notti per soggiorno, brevi vacanze nella natura, tra borghi e riserve per godersi il *relax* in "isolamento" con la propria famiglia. A tal proposito, anche per la stagione 2021 si prevede un incremento nella scelta degli alloggi rurali, quelle strutture che consentono di garantire un margine alto di sicurezza e offrono una vacanza sostenibile a contatto

con la natura e con le produzioni agroalimentari locali (Cosimi, 2021). Nel mese di maggio 2020 l'Associazione produttori caravan e camper, che rappresenta le aziende produttrici italiane e estere del comparto *caravanning*, Assocamp, che riunisce i rivenditori di veicoli e attrezzature per il turismo all'aria aperta, Assocamping-Confesercenti, associazione nazionale delle strutture ricettive turistiche all'aria aperta e Faita-FederCamping, organizzazione che tutela gli interessi delle imprese che gestiscono i campeggi e i villaggi turistici italiani, hanno avviato un tavolo per il turismo all'aria aperta volto a promuovere i soggiorni in camper e caravan e nelle strutture turistico ricettive. Gli studi condotti da Col-diretti e dall'Istituto Ixè (2020) dichiarano che oltre 1 milione di Italiani ha scelto di fare le proprie vacanze in camper. Nel mese di giugno 2020 le immatricolazioni dei camper hanno avuto un incremento del 50%, arrivato a +114% nel mese di luglio rispetto allo stesso mese dello scorso anno. La scelta di vacanze itineranti tra natura, borghi e montagna fornisce un'esperienza di turismo integrale e completa e garantisce flessibilità e maggiore rispetto delle esigenze di sicurezza sanitaria e indipendenza. Tuttavia, nonostante il grande interesse in crescita per le vacanze *outdoor*, Assocamping-Confesercenti rileva che la pandemia ha avuto un impatto negativo anche sul turismo *open-air* che ha perso oltre 10 milioni di pernottamenti. Solo nel mese di giugno 2020 si rileva un *deficit* del 60% rispetto all'anno precedente, mentre ad agosto la situazione è migliorata, con un allineamento ai dati del 2019. Come per le altre tipologie di turismo, anche per le vacanze all'aria aperta ha influito molto l'assenza degli stranieri, principalmente da Germania, Olanda e Svizzera, la metà della clientela dei *camping* d'Italia, che però, a differenza del turismo nelle città d'arte, è stata in parte compensata da un aumento di clienti italiani che per la prima volta hanno scelto il turismo *outdoor* (Assocamping, 2020).

#### *Escursionismo e cammini per sostenere territori e comunità.*

Dal punto di vista turistico, il mondo dell'escursionismo e dei cammini ha sicuramente beneficiato delle restrizioni legate al distanziamento sociale. La pratica del camminare, infatti, consente di vivere appieno la socialità tipica del turismo, evitando di creare assembramenti e rispettando tutte le norme di sicurezza previste dalla normativa. L'iniziativa *Io cammino in Italia*, avviata in pieno *lockdown* nella primavera 2020, ha lo scopo di sostenere e promuovere i cammini italiani e il turismo *slow* e *outdoor* e dare un contributo concreto alla ripresa delle microeconomie locali delle aree interne e delle destinazioni rurali colpite dal Covid-19. «Dare il nostro contributo per rimettere in piedi il nostro Paese e farlo camminare di nuovo. Letteralmente. Camminare per ritrovarci e ritrovarsi lungo la strada, a livello individuale, a livello comunitario. Sgranchire le gambe addormentate di una società chiusa e distante, in cui non il Coronavirus,

ma epidemie ben più remote hanno allontanato le persone dalle persone» dichiara Alberto Conte, presidente dell'Associazione Movimento Lento, tra i promotori dell'iniziativa (Conte, 2020). Alberto Conte spiega che «in cammino i viandanti si salutano, si guardano negli occhi, spesso si abbracciano. Si aiutano sempre. L'uno è l'accoglienza dell'altro. In cammino si è vulnerabili, si ha bisogno l'uno dell'altro, stare insieme non è una minaccia, bensì una necessità e una gioia. In cammino la bellezza intorno a noi si vede, nel territorio ci si immerge riscoprendo l'antico senso di appartenenza e di dipendenza dalla natura, assenza primaria del nostro vivere» (Conte, 2020). E proprio il turismo lento legato alla pratica del camminare potrebbe aiutare i *B&B*, i piccoli alberghi a gestione familiare, le osterie e i produttori locali, le guide e tutti gli operatori del turismo a riprendersi dalla crisi economica e sociale che la pandemia ha provocato e anche più semplicemente a restituire speranza e fiducia in una ripresa economica e sociale; come è successo nel 2016, nei territori colpiti dal terremoto, con le iniziative promosse dal Cammino delle Terre Mutate e dal Cammino della Solidarietà che hanno incoraggiato le comunità locali a rialzarsi e a ricominciare a vivere, sostenendo, con il passaggio dei pellegrini, le economie locali.

Alberto Conte sollecita a scegliere i cammini che attraversano le aree più deboli del Paese, quei luoghi più colpiti dalla crisi economica e che maggiormente necessitano di una ritrovata socialità. All'iniziativa partecipa anche Pietro Scidurlo, presidente dell'Associazione *Free Wheels onlus*, che promuove da anni l'accessibilità universale e si occupa di diffondere la consapevolezza tra chi opera sui cammini a livello internazionale che anche una persona con esigenze speciali può affrontare un viaggio a piedi o in bicicletta: un messaggio di uguaglianza senza barriere. I volontari di *Free Wheels* hanno già lavorato per rendere accessibile il Cammino di Santiago (Camino Frances) e la Via Francigena (con il progetto *Via Francigena per tutti*) e al momento sono impegnati per garantire l'accessibilità anche sul Cammino di San Benedetto e sul Cammino della Regina Camilla. Un esempio virtuoso di promozione e valorizzazione del turismo accessibile in linea con i principi del Codice di etica del Turismo, dove all'articolo 7 si sostiene che «tutte le persone devono essere abili ad esercitare il proprio diritto a praticare turismo senza barriere. La possibilità di accedere, direttamente e personalmente, alla scoperta delle ricchezze del pianeta costituisce un diritto aperto allo stesso modo a tutti gli abitanti del mondo». Molto interessante è anche il sondaggio *on-line* condotto da Terre di mezzo nel mese di ottobre 2020, *Io e il mio cammino*, a cui hanno partecipato 3.301 camminatori, di cui il 13% ha fatto la sua prima esperienza di *trekking* proprio nell'estate 2020, il 73% aveva già avuto esperienze in cammino negli ultimi due anni e il 54% si è messo in cammino quest'anno. Quasi uno su tre ha conosciuto il percorso negli ultimi 6 mesi, complici forse le disposizioni restrittive di *lockdown*. Il 43% è stato spinto dalla ricerca di benessere fisico o psicofisico, il 28% lo aveva già

in programma, il 22% per poter stare all'aria aperta dopo i mesi di reclusione obbligata, mentre il 15% l'aveva programmato per i mesi di marzo-aprile e rimandato all'estate. Il 42% degli intervistati ha viaggiato anche in regioni molto più lontane dalla propria, mentre il 38% solo in regioni limitrofe. Il 15% ha preferito rimanere nella propria regione e solo il 5% ha viaggiato all'estero. Per il 37% la pandemia non ha costituito un ostacolo ai propri programmi di viaggio, il 19% ha preferito rimandare e il 16% ha addirittura rinunciato a viaggiare. Il 17% ha cambiato i criteri di scelta su dove dormire e mangiare pur di poter mettersi in cammino. Il 92,5% ha fatto il cammino a piedi nel 2020 e il 7,1% in bici (in calo rispetto al 10,6% del 2018). Terre di mezzo dichiara che da gennaio a fine settembre 2020 su 14 itinerari sono state rilasciate 29.246 credenziali (32% in meno rispetto al 2019); si tratta in realtà di un dato contenuto se messo in relazione alle gravi conseguenze sull'accessibilità spaziale e sociale provocate dalla pandemia e se confrontato con i dati ben più preoccupanti del Cammino di Santiago, che registra l'85% di presenze in meno.

Dal sondaggio emerge che gli Italiani hanno preferito cammini brevi e regionali (tra i tanti, in particolare i Cammini Francigeni di Sicilia con 1380 presenze, la Via degli Dei con 4768, il cammino Materano con 1523 e il Cammino dei Briganti con 3240). I cammini più lunghi sono stati più penalizzati: la Via Francigena ad esempio è passata dalle 19mila credenziali consegnate nel 2019 alle 9mila nel 2020, ma in ogni caso il turismo lento e *outdoor* ha costituito una delle scelte di vacanza favorite dagli Italiani nell'estate 2020. I camminatori sono distribuiti equamente nelle varie fasce di età e piuttosto alto è il livello di studio (il 51% è laureato e il 41% ha il diploma di scuola superiore). In questo caso la tecnologia non prevale, infatti solo il 28,7% ricorre all'aiuto di una *app*, contro il 69,7% che utilizza una guida cartacea per organizzare il viaggio; il 43,7% invece si affida alle tracce GPS sul cellulare. I *B&B* sono la scelta di ospitalità preferita (42%), il 21% opta per gli ostelli e il 16% per l'accoglienza religiosa; solo il 7% pernotta negli alberghi e il 6% in tenda. La maggioranza (84,6%) predilige il pranzo al sacco e solo in pochi si sono rivolti a bar, trattorie o pizzerie, scelte invece per la cena. Il mondo dei cammini e del turismo lento sembra proprio essere riuscito a superare le barriere dell'accessibilità spaziale, a movimentare i flussi turistici verso destinazioni fuori dai circuiti del turismo di massa e quindi ad accrescere una domanda turistica in territori poco conosciuti, ma con grandi potenzialità attrattive. Una tendenza che potrebbe favorire e promuovere l'accessibilità di questi luoghi anche in futuro.

### *Aree interne: verso una nuova accessibilità*

In questo contesto di profonda incertezza e difficoltà, di barriere e inaccessibilità, le aree interne hanno subito maggiormente le ripercussioni negative della pandemia, che si sono tradotte con un sensibile aumento della

disoccupazione e dei posti di lavoro a rischio, limitazioni e distanziamento fisico, sociale, culturale e psicologico collegati (Harvey, 2020). Proprio per questo, per garantire una sostenibilità futura ai territori e al loro patrimonio, è necessario un forte coinvolgimento e la partecipazione concreta delle comunità «al processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione dell’eredità culturale e alla riflessione e al dibattito pubblico sulle opportunità e sulle sfide che l’eredità culturale rappresenta», come sancito nell’Art. 12 – Accesso all’eredità culturale e partecipazione democratica, Consiglio d’Europa – (CeTS no. 199). La partecipazione e il coinvolgimento delle comunità locali diviene particolarmente determinante nel presente e nell’immediato futuro, in cui la libertà di spostamento è e continuerà ad essere temporaneamente ristretta unicamente alle destinazioni di prossimità. Sarà pertanto opportuno orientare la strategia comunicativa e valoriale dei territori nel capitale umano e cognitivo, ovvero «gli anziani di paese, i giovani che hanno scelto di rimanere, le persone che amano la cura del territorio, le signore che conservano la tradizione enogastronomica locale... ma anche i maestri di scuola, i volontari delle associazioni e – su tutto – i dipendenti delle strutture ricettive con le loro famiglie» (Bizzarri, Ceschin, 2019). A tal proposito una serie di guide tematiche sul turismo inclusivo è stata redatta dal Dipartimento di Etica, Cultura e Responsabilità Sociale dell’UNWTO. Esse riflettono gli impatti socioculturali provocati dalla pandemia del Covid-19 e sono indirizzate a supportare e stimolare i Governi e le imprese a elaborare strategie e misure inclusive volte a garantire a tutti l’accessibilità culturale, spaziale e tecnologica ed eludere il rischio di esclusione, in particolare a specifici gruppi di popolazione i cui mezzi di sussistenza sono interconnessi con il settore del turismo. Le linee guida elaborate dal Dipartimento prevedono specifiche misure a vantaggio di diversi gruppi sociali per superare la crisi che il mondo sta affrontando e rilanciare il settore turistico. Particolare riguardo viene attribuito proprio alle aree interne e alle comunità – in particolare alla popolazione più giovane – che dipendono economicamente dal settore turistico e sono state le più colpite dalle limitazioni agli spostamenti e dalla chiusura del turismo globale.

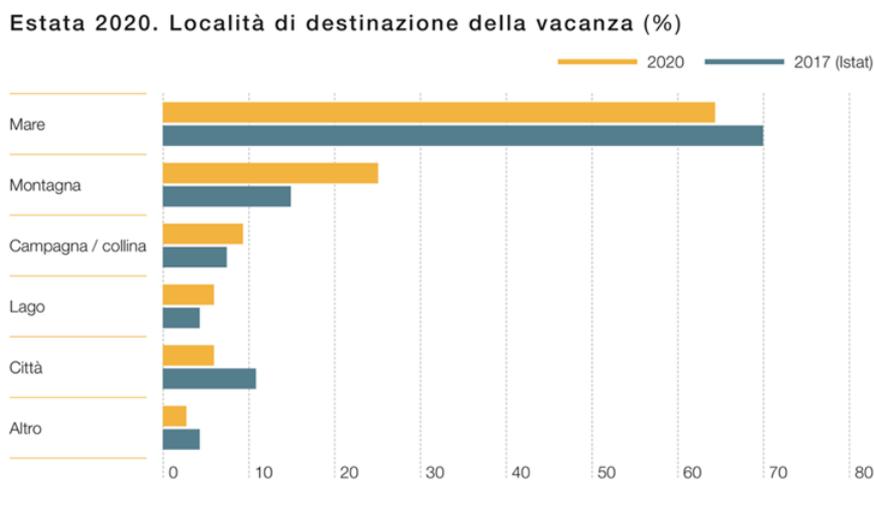
L’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile identifica i giovani come agenti critici del cambiamento. In particolare, i giovani delle aree interne, comunità resilienti e con un forte senso di responsabilità civica e di appartenenza e di orgoglio del proprio patrimonio territoriale, che hanno deciso di restare a vivere nei loro paesi e creare un futuro sostenibile, potrebbero

mettere insieme le proprie risorse per creare opportunità di solidarietà globale, inclusiva e accessibile, nella ripresa post-Covid-19. Ciò renderebbe il turismo più diversificato, sia in termini di dati demografici che di servizi e prodotti offerti soddisfacendo non solo le esigenze del mercato, ma anche la sopravvivenza delle tradizioni storiche, culturali e rurali.

In questa fase complessa di cambiamenti sociali, l'uso di nuove tecnologie e il superamento del divario digitale saranno fondamentali per stimolare le giovani *start up* e le PMI del settore turistico. La sperimentazione e l'innovazione digitale rappresenta difatti una delle grandi risorse dell'imprenditorialità italiana e sarà anche una delle principali variabili della possibilità per le imprese di incoraggiare e incentivare un modello diverso di turismo più allineato con le grandi sfide dell'umanità: sostenibilità ambientale, sociale e tecnologica (Macchiavelli, 2020), come affermato dal segretario generale dell'UNWTO Zurab Pololikashvili «sustainability must no longer be a niche part of tourism but must be the new norm for every part of our sector. This is one of the central elements of our Global Guidelines to Restart Tourism. It is in our hands to transform tourism and that emerging from Covid-19 becomes a turning point for sustainability» (Pololikashvili, 2020).

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, la scelta delle destinazioni turistiche e delle attività ricreative e culturali nell'estate 2020 mette in luce un'inversione di tendenza dei flussi turistici. L'interesse verso località fuori dai circuiti del turismo di massa (*undertourism*) è in crescita già da alcuni anni, ma l'impatto emotivo e psicologico della pandemia ha stimolato ancor di più i viaggiatori a mettere in primo piano la propria salute e il proprio benessere psicofisico scegliendo lo *slow tourism* come principale forma di turismo.

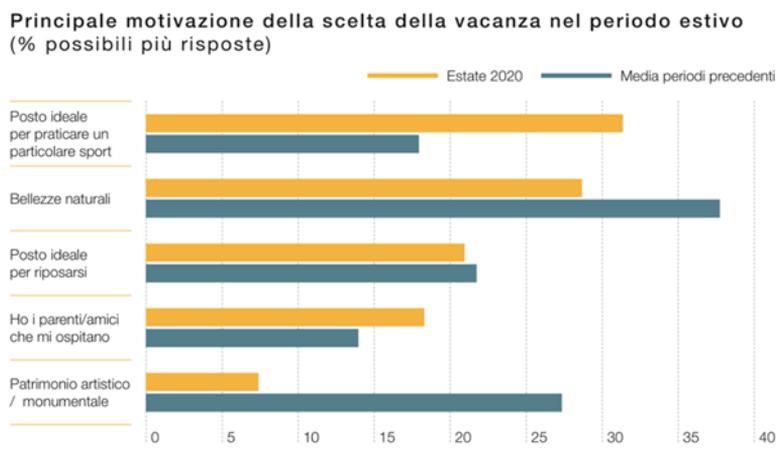
Fig. 14 — Località di destinazione delle vacanze in Italia nell'estate 2020.



Fonte: Legambiente, 2020.

Dalle città d'arte e dai litorali ci si è spostati verso località montane, collinari e rurali e borghi storici, luoghi poco affollati grazie alla bassa densità abitativa e alla ridotta pressione antropica, dove è possibile svolgere attività all'aria aperta a contatto con la natura e rigenerare mente e corpo dopo mesi di restrizione spaziale e sociale (Fig. 14). Dalle ricerche emerge un rinnovato interesse verso le aree interne e forme di turismo alternativo e responsabile che alimentano un circolo virtuoso di valorizzazione economica, sociale, culturale e ambientale di queste aree, custodi di un grande patrimonio territoriale, spesso non riconosciuto soprattutto dalle stesse comunità locali.

Fig. 15 – Principale motivazione della scelta delle vacanze in Italia nell'estate 2020.



Fonte: Legambiente, 2020.

Si tratta di territori che sono stati oggetto di una progressiva marginalizzazione dal punto di vista economico, sociale e infrastrutturale, a partire dagli anni Cinquanta del Novecento. Il calo demografico, la rarefazione produttiva, la drammatica riduzione dell'occupazione che ha inciso soprattutto sulla popolazione più giovane, costretta a emigrare per costruirsi una famiglia o semplicemente riuscire a mantenersi, il consumo di suolo e il degrado paesaggistico hanno avuto un impatto deleterio per queste aree, che sono state completamente abbandonate e ignorate per molti anni. Nonostante la presenza di un notevole patrimonio territoriale costituito da risorse ambientali, culturali e paesaggistiche di grande valore, non sono mai stati sviluppati veri e propri progetti integrati di valorizzazione eco-turistica. Le motivazioni sono molte; tra queste vi è sicuramente la scarsa, e complessa in alcuni casi, accessibilità spaziale dei territori e l'assenza di una vera e propria domanda turistica.

Tuttavia, la pandemia sembra aver contribuito positivamente a superare una delle caratteristiche principali con cui vengono identificate queste aree: l'inaccessibilità, da sempre considerata un limite allo sviluppo di forme di turismo. Nel 2020 gli Italiani hanno superato le barriere territoriali e hanno scelto questi luoghi dove tranquillità, tradizione, accoglienza affascinano viaggiatori e cittadini delle grandi città, buona parte dei quali, costretti a

lavorare in modalità *smart working*, hanno deciso di fuggire dalle città e rifugiarsi nelle località collinari e montane, baluardo di sicurezza e rifugio dal contagio.

Si tratta di un'opportunità per riorganizzare il sistema delle infrastrutture di comunicazione e del trasporto locale, dell'ospitalità e della ristorazione di qualità in modo da favorire lo sviluppo di un turismo sostenibile di queste aree anche nei mesi generalmente meno frequentati dai viaggiatori. A tal proposito, i Governi si stanno attivando con una nuova programmazione per rilanciare la Strategia Nazionale per le Aree Interne, affiancando ai 90 milioni già previsti dalla legge di Bilancio nel triennio 2020-22 a sostegno delle attività economiche, commerciali e artigianali nelle aree interne con un fondo di altri 120 milioni per supportare questi territori nel periodo di emergenza sanitaria (Ejarque, Morvillo, 2020). Inoltre, il Ministero per i Beni e le Attività culturali e per il Turismo (MIBACT) ha inserito nel Piano nazionale di ripresa e resilienza fondato sulle risorse del Recovery Fund – lo strumento finanziario promosso dalla Commissione Europea per supportare gli Stati membri colpiti dalla crisi – un piano nazionale per il recupero dei borghi, per la riqualificazione dei centri storici e del patrimonio edilizio rurale e per rilanciare la domanda di turismo sostenibile anche in considerazione del fatto che il turismo, se progettato in un'ottica *bottom up* e sostenibile, rappresenta una importante forma di sostentamento di molte comunità e consente anche di rinnovare e rigenerare il patrimonio culturale materiale e immateriale.

Una strategia di valorizzazione turistica che dovrà necessariamente proseguire anche dopo la crisi emergenziale, con politiche specifiche per rilanciare la domanda attraverso campagne di comunicazione e incentivi per gli operatori locali e per potenziare l'offerta a partire dall'accessibilità dei siti di interesse, elaborazione di protocolli di sicurezza, promozione della ricettività diffusa e di itinerari di turismo lento adatti a tutti. Uno stimolo in più per affrontare il futuro, prendere coscienza dei limiti dei modelli turistici, ripensare l'economia della montagna vincolata ai grandi impianti e circuiti turistici di massa e riprogettare una nuova forma di accessibilità turistica delle aree interne attraverso modalità di fruizione sostenibile dei luoghi e delle comunità che li abitano (Ejarque, Morvillo, 2020).

### 2.2.3 Accessibilità tecnologica

La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo<sup>10</sup> del 1948 all'art. 27.1 sancisce che: «ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico ed ai suoi benefici». La prerogativa per consentire a tutti di esercitare questo diritto è che il patrimonio territoriale sia accessibile<sup>11</sup>.

L'accessibilità è definita dal D.M. 236/89 come la possibilità di raggiungere e accedere in un edificio e di riuscire a fruire di spazi, prodotti e servizi in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia<sup>12</sup>. In particolare, le *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale*<sup>13</sup> riconoscono il rispetto delle condizioni di accessibilità e di inclusione socio-spaziale al fine di migliorare la vita di tutti i cittadini e di renderla più autonoma, indipendentemente dalle loro specifiche diversità<sup>14</sup> (Mandosi, 2017).

---

<sup>10</sup> P. 8. La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo afferma, inoltre, che ogni individuo ha diritto al riposo, al tempo libero, a una limitazione delle ore di lavoro e alle ferie remunerate. Considerando che tale diritto non è affatto rispettato a livello mondiale, la conquista del tempo libero e l'accessibilità al turismo deve necessariamente essere promossa e perseguita con rigore.

<sup>11</sup> Il significato attribuito al termine accessibilità in ambito turistico è in corso di trasformazione. Si sta passando dal principale riferimento al superamento di barriere architettoniche, cognitive, percettive per persone con esigenze speciali a una sua concezione più universale che riguarda in primo luogo l'accessibilità alla tecnologia, modalità imprescindibile per poter accedere al patrimonio, particolarmente in questa delicata epoca storica.

<sup>12</sup> L'Organizzazione Mondiale della Sanità e la Banca Mondiale nel 2011 hanno pubblicato congiuntamente il *Rapporto mondiale sulla disabilità* in cui l'accessibilità viene definita come «il grado con cui un ambiente, un servizio o un prodotto consente l'accesso da parte di quante più persone possibili, in particolare le persone con disabilità» (WHO e WB 2011, p. 301).

<sup>13</sup> Cfr. D. M. del 28 marzo 2008 al seguente *link* <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2008/05/16/114/so/127/sg/pdf>; ultimo accesso 30-04-2021.

<sup>14</sup> Il concetto di accessibilità universale riguarda anche l'aspetto comunicativo e linguistico che specialmente nel settore turistico risulta rilevante. La Strategia Quadro per il Multilinguismo afferma che, oltre alle 24 lingue ufficiali «esistono più di 60 lingue autoctone e dozzine di lingue non autoctone parlate da comunità di migranti, ed è un diritto di tutti i cittadini avere la possibilità e gli strumenti per partecipare al progetto europeo senza incappare in barriere linguistiche e avere il diritto di comunicare, scrivere ed essere informato, nonché di poter accedere e utilizzare le informazioni in numerose lingue» (European Commission, 2005). È possibile consultare il testo della Strategia al seguente *link* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11084>; ultimo accesso 30-04-2021.

L'assenza di barriere architettoniche, culturali, sensoriali e cognitive rappresenta, quindi, una condizione fondamentale per consentire la fruizione del patrimonio materiale e immateriale turistico – ovvero tecnologie, strumenti e pratiche che consentono di avere accesso a luoghi, prodotti e servizi culturali e linguistici, fisici o virtuali – e l'accesso alla conoscenza culturale che esso offre<sup>15</sup>. La negazione dell'accessibilità equivale all'impossibilità di poter esercitare i propri diritti civili con dignità e autodeterminazione.

Il *Piano Strategico di sviluppo del Turismo* (PST) 2017-2022 si fonda proprio sulla necessità di garantire l'accesso alla cultura e ai luoghi a ogni individuo attraverso l'elaborazione e la promozione di «strategie, interventi e azioni che devono contribuire a rafforzare sistematicamente l'accessibilità fisica e culturale dei luoghi e dei territori aperti alla valorizzazione turistica. Questo termine ha diverse accezioni, che riguardano: l'accessibilità alla fruizione turistica per tutte le persone senza distinguere la loro condizione di età o di salute; l'accessibilità di luoghi e territori attraverso sistemi di mobilità sostenibile; la possibilità data ai visitatori di comprendere e interpretare la storia, la complessità e la varietà del patrimonio visitato» (PST)<sup>16</sup>.

Ne consegue che il turismo, per definirsi realmente accessibile, deve garantire che le destinazioni e i servizi turistici siano accessibili a tutti i cittadini, in qualsiasi condizione e indipendentemente dal loro profilo culturale, e deve favorire la crescita culturale e tecnologica.

L'accessibilità costituisce, pertanto, uno strumento strategico per il raggiungimento e per l'attuazione e il rispetto dei diritti umani, una risorsa per la collettività e un indicatore di accoglienza e qualità turistica. Essa implica positive ricadute economiche e sociali, incrementa le opportunità di conoscenza, di incontro, di interrelazione e di crescita culturale dell'individuo e della società con la prospettiva di elaborare un nuovo modello di fruizione dei luoghi fondato su un rapporto inclusivo e rispettoso tra viaggiatore e territorio.

---

<sup>15</sup> Si rimanda al *Manifesto per un turismo accessibile* presentato nell'ambito della XXVI Assemblea annuale dell'Ance nell'ottobre 2009 e volto a promuovere un turismo di qualità basato sull'attenzione verso il cliente e tutte le sue necessità.

<sup>16</sup> P. 22. Per approfondimenti sul turismo accessibile in Italia si rimanda al Decreto del Ministro per i Lavori Pubblici n. 236 del 14/6/1989 riguardante l'edilizia residenziale ed i luoghi privati aperti al pubblico e al Decreto del Presidente della Repubblica n. 503 del 24/7/1996 inerenti edifici e spazi pubblici. Di particolare interesse anche il Decreto del Ministero per i Beni e le Attività culturali del 28/3/2008, *Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale*, in cui si fa riferimento anche al concetto di accessibilità percettiva, e la *Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità* (2006).

Tuttavia il concetto di accessibilità nella sua dimensione fisica, economica e sociale, è termine complesso che rimanda a molteplici aspetti e interpretazioni. In particolare riflettere sul concetto di accessibilità riferito al settore turistico, inserito nel contesto di una “crisi globale e senza precedenti”, come quella che il mondo è attualmente costretto a vivere, risulta ancor più di grande rilevanza.

Il turismo, infatti, sta attraversando un periodo storico molto delicato che lo ha messo di fronte a una grande sfida di resilienza intesa non solo come la capacità di resistere alle sfide e farvi fronte, ma anche di rinnovarsi e valorizzarsi in una prospettiva accessibile, sostenibile e inclusiva. Per rendere concreta questa occasione di rinnovamento e progresso sostenibile, l'accessibilità deve necessariamente rispettare tre forme di fruizione: tecnologica, culturale e spaziale, tra loro fortemente collegate e interconnesse. Il rispetto e l'attuabilità universale di queste forme permettono di superare gli ostacoli fisici e strutturali e le barriere dell'informazione tecnologica e digitale garantiscono ai viaggiatori un'esperienza completa e soddisfacente e consentono di promuovere sviluppo economico e al tempo stesso coesione sociale, inclusione e sviluppo locale (Dichiarazione di Montreal).

### *Tecnologie e turismo, l'era del viaggio virtuale*

L'industria del turismo, nel corso dei secoli, è stata soggetta a diverse crisi, tuttavia l'impatto della pandemia Covid-19, soprattutto dal punto di vista economico, si è rivelata la crisi più devastante (Blake, Sinclair, 2003; Hall *et alii*, 2020). Numerose sono state le riflessioni e le proposte avanzate dagli esperti per affrontare e superare questo periodo così difficile per il turismo e per le attività socioeconomiche collegate; tra queste la tecnologia ha un ruolo strategico e centrale (Gretzel, Fuchs, Baggio *et alii*, 2020). Infatti il dibattito sul ruolo delle tecnologie digitali nell'innovazione dei prodotti e dei servizi legati alla cultura e al turismo è uno dei temi chiave della riorganizzazione del settore turistico a seguito delle drastiche ripercussioni indotte dall'emergenza sanitaria.

Da un lato, la tecnologia si è dimostrata indispensabile per affrontare gran parte dei problemi causati dalla crisi sanitaria, come ad esempio la possibilità di effettuare scrupolosi monitoraggi di casi e contatti, consentire la formazione scolastica e non solo, agevolare lo *smart working*, intrattenere e distrarre le famiglie nei periodi di *lockdown*. Tuttavia emergono anche diverse criticità, tra cui il dilagante divario digitale che non permette a tutti di godere delle opportunità che la tecnologia offre, l'assenza di competenze e

alfabetizzazione informatica sull'uso della tecnologia, problemi legati alla *privacy*. In ogni caso, non vi è dubbio che il Covid-19 rappresenti un'opportunità per ripensare lo scenario futuro del turismo e dell'ospitalità e di investire nel campo dell'*e-tourism*<sup>17</sup> attraverso l'implementazione delle nuove tecnologie (Gretzel, Fuchs, Baggio *et alii*, 2020; Tomassini, Cavagnaro, 2020; Xiang, Fuchs, Gretzel, Höpken, 2021)<sup>18</sup>.

Il processo di digitalizzazione, che nell'ultimo anno ha subito una forte accelerazione, non è certo un fenomeno recente, né temporaneo<sup>19</sup>. Sono già diversi anni che gli esperti stanno monitorando e studiando l'impatto dell'innovazione digitale nel sistema dell'offerta turistica e le esigenze dei viaggiatori per utilizzare le piattaforme digitali al fine di rafforzare la competitività nei settori dell'ospitalità, della cultura e dell'offerta turistica più in generale, in coordinamento anche con il Piano nazionale dell'Industria 4.0<sup>20</sup> (Werthner, Alzua-Sorzabal, Cantoni, Dickinger, Gretzel, Jannach *et alii*, 2015; *World Economic Forum*, 2019). Inoltre nel 2019 è stato creato il Ministero per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, con funzioni di coordinamento, che ha presentato la strategia *Italia 2025*, un piano quinquennale che pone la digitalizzazione e l'innovazione al centro di un processo di trasformazione strutturale e radicale del Paese (DESI, 2020). Grandi cambiamenti sono previsti anche per la sfera comportamentale, relazionale e sociologica e stanno trasformando radicalmente perfino le tendenze lavorative nel settore turistico. I *big data* e le ICT, se opportunamente analizzati e utilizzati, rappresentano senza dubbio una fonte preziosa per ricerche predittive, un'occasione per dare l'avvio alla creazione di nuove e coinvolgenti forme di esperienza turistica e di modelli di *business* e diversificate possibilità di rinnovare l'industria del turismo anche in un'ottica sostenibile (Milano, 2017; Benckendorff, Xiang, Sheldon, 2019).

Nello specifico, attraverso l'analisi dei *big data* si stanno svolgendo diverse ricerche volte a stimare i danni della pandemia in diversi settori economici, tra cui il turismo.

---

<sup>17</sup> Neidhardt e Werthner (2018, p. 1) definiscono l'*e-tourism* «analysis, design, implementation and application of IT/e-commerce solutions in the travel and tourism industry, as well as the analysis (of the impact) of the respective technical/economic processes and market structures».

<sup>18</sup> Per una riflessione critica sull'*e-tourism* in relazione al Covid-19 si rimanda a Gretzel, Fuchs, Baggio *et alii*, 2020.

<sup>19</sup> Solo nel 2019, secondo la Ricerca Istat *Cittadini e ICT*, oltre il 90% degli Italiani tra i 15 e 24 anni si è collegata alla rete Internet.

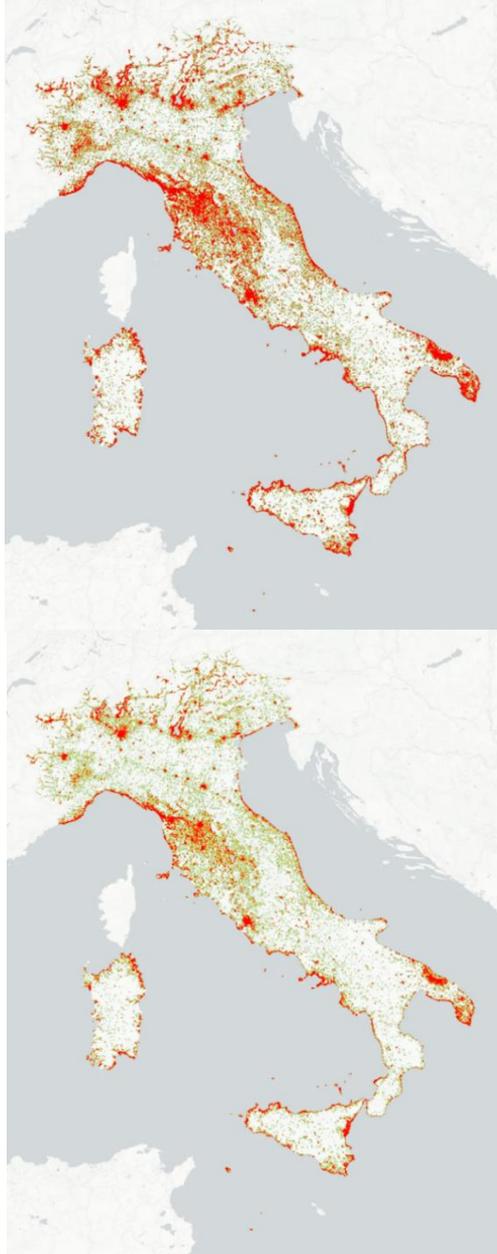
<sup>20</sup> È possibile consultare il Piano nazionale dell'Industria al seguente *link*: [http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria\\_40\\_MISE.pdf](http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria_40_MISE.pdf).

Ad esempio, gli esperti di Agendadigitale.eu, per valutare l'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia e nel mondo, hanno preso in esame i dati forniti dalla piattaforma Airbnb analizzando due indicatori: il numero degli annunci e il prezzo medio per notte<sup>21</sup>. Questo studio ha consentito di valutare in maniera tempestiva e continua l'andamento delle prenotazioni degli alloggi e quindi comprendere meglio le conseguenze che la crisi sanitaria ha provocato nelle zone rosse. La ricerca ha mostrato che l'offerta di alloggi sulla piattaforma Airbnb nel luglio 2020 ha subito una riduzione del 37% rispetto allo stesso periodo del 2019, passando da circa 380.000 a 240.000 offerte (Fig. 16), un calo che ha provocato un forte impatto sociale ed economico negativo sul territorio (Patrino, 2020).

---

<sup>21</sup> Le potenzialità dei *big data* nell'analisi del fenomeno turistico sono state confermate anche dalla Commissione Europea, che ha stipulato un accordo con quattro piattaforme di economia collaborativa – Airbnb, Booking, Expedia Group e Tripadvisor – in merito alla condivisione dei dati. I dati saranno resi pubblici da Eurostat e consentiranno di fare interessanti stime e valutazioni predittive sull'andamento dei flussi turistici.

Fig. 16 – La *contrazione dell'offerta di alloggi sulla piattaforma Airbnb a seguito della crisi sanitaria*. L'immagine a sinistra mostra la situazione nel 2019, mentre quella a destra mette in evidenza l'evidente calo di proposte che si è verificato nel 2020.



Fonte: Patruno, 2020.

Si comprende che parlare di accessibilità in ambito turistico significa offrire una vera opportunità alle destinazioni e ai territori che consente di ripensare il settore turistico stesso e renderlo più inclusivo.

La diffusione di tecnologie all'avanguardia (intelligenza artificiale, realtà virtuale, Internet delle cose ovvero l'interconnessione tra dispositivi che raccolgono e scambiano dati e possono essere monitorati o controllati via Internet) consente, potenzialmente, di coinvolgere e stimolare comunità sempre più grandi a creare piattaforme per la diffusione di contenuti di promozione turistica innovativi e creativi e a promuovere forme di produzione collettive e inclusive (Buhalis, Law, 2008; Marasco, Balbi, 2019). L'innovazione digitale permette, infatti, alle istituzioni e alle imprese di trasformare gli spazi fisici delle destinazioni e dei luoghi culturali in spazi virtuali e accessibili mediante una grande varietà di applicazioni e servizi *web* e *social* (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Pinterest, Google Arts & Culture tra le piattaforme più consultate), legati anche al mondo della *gamification* per avvicinare il pubblico più giovane. Come evidenziato dal *Rapporto sul Turismo Italiano* (Becheri, Morvillo, 2020), i servizi digitali legati al turismo esperienziale e alla fruizione di contenuti culturali rappresentano una componente di grande rilevanza e un'opportunità di crescita e ripartenza per il mercato del turismo.

Grazie alle piattaforme digitali e alla tecnologia, i turisti hanno avuto l'opportunità di continuare a viaggiare sui siti *web* delle destinazioni turistiche e delle agenzie viaggio che hanno aperto le porte virtuali del loro patrimonio territoriale consentendo la condivisione di ricordi, ispirando verso nuove mete e stimolando la progettazione di nuovi viaggi. Anche i *social media* hanno avuto un ruolo centrale per la promozione del turismo grazie al lavoro degli *influencer* di viaggi, che hanno prodotto contenuti coinvolgenti per il loro pubblico mantenendo viva l'attenzione sulle destinazioni turistiche, in particolare quelle di prossimità che in passato, spesso, erano ignorate (Gretzel, Fuchs, Baggio *et alii*, 2020; Xiang, Fuchs, Gretzel, Höpken, 2021).

I *tour* virtuali e i video immersivi costituiscono in questo momento storico una nuova modalità di fruizione e un ottimo strumento capace di fornire informazioni sull'offerta territoriale in maniera integrata, di creare curiosità e interesse verso le destinazioni turistiche e incentivarne una futura visita. Le piattaforme digitali (dotate di tecnologia avanzata, realtà virtuale e aumentata, foto 360° e ricostruzioni 3D, tra le altre) consentono di guidare i viaggiatori, di qualsiasi nazionalità, alla scoperta di ogni destinazione offrendo itinerari percettivi, spiegazioni dettagliate e racconti coinvolgenti

sulla storia, sulla natura e sulla cultura di un luogo, sulla produzione agro-alimentare, sulle possibilità di ospitalità offerte, alimentando e supportando le attività commerciali degli operatori locali e valorizzando risorse e competenze territoriali in un'ottica sistemica e integrata.

Il positivo riscontro del pubblico a questo nuovo modo di fruire e conoscere i luoghi, oltre ogni aspettativa, e le restrittive condizioni di *lockdown* hanno spinto numerosi enti e aziende, locali e globali, a esplorare il mondo digitale e a proporre iniziative e opportunità di esperienze culturali e appassionanti, fruibili senza muoversi dalla propria abitazione (Becheri, Morvillo, 2020).

A tal proposito, a seguito delle disposizioni governative di *lockdown*, L'UNWTO, sostenuta dal *Global Tourism Crisis Committee*, ha promosso la campagna *#traveltomorrow* che ha avuto grande riscontro di pubblico sui *social network* ed è stata promossa da Paesi, destinazioni turistiche e aziende legate al settore turistico che hanno cominciato a diffondere contenuti multimediali audio-visivi sul proprio patrimonio territoriale sui *social* e attraverso una piattaforma creata per l'occasione<sup>22</sup>.

Loney Planet, invece, ha promosso il concetto di *staycation* rendendo fruibili una serie di prodotti e servizi – legati ai viaggi e alle destinazioni turistiche, ma anche alla formazione culturale e alla sicurezza sanitaria – volti all'intrattenimento del tempo trascorso a casa a causa della pandemia. Tra le proposte rese disponibili: *Viaggiare in poltrona*, una selezione di film, libri e musiche correlati a possibili destinazioni, *LibridAsporto*, una *partnership* con oltre 60 editori e librerie indipendenti per la consegna gratuita a domicilio di libri e *Casa. La tua guida in regalo*, una “guida” alla gestione del tempo casalingo<sup>23</sup>. Spinti dalla competitività e dalla necessità di nuove forme di *marketing*, anche istituzioni museali, siti archeologici, enti e imprese hanno messo a disposizione *on-line* un'offerta culturale davvero interessante, diversificata e ampia, per viaggiare e scoprire nuove destinazioni da remoto.

Tra le varie e numerose iniziative, *Musei chiusi, musei aperti*, promossa dal Mibact, ha riscontrato un grande successo grazie alle interessanti proposte culturali fruibili digitalmente. Tra i *format* più originali e seguiti, che hanno

<sup>22</sup> La piattaforma è disponibile al seguente *link*:

<https://trello.com/b/5JV7MfiW/unwto-covid-19>; ultimo accesso 30-04-2021.

<sup>23</sup> Per approfondire le iniziative di Loney Planet: <https://www.lonelyplanetitalia.it/speciale/viaggiare-in-poltrona>; <https://www.lonelyplanetitalia.it/articoli/arte-e-cultura/guide-libri-lonely-planet-libridaasporto>; <https://www.lonelyplanetitalia.it/speciale/lonely-planet-casa>; ultimo accesso 30-04-2021.

saputo non solo creare contenuti, ma anche emozionare ed appassionare, *Ipervisioni*, ideato e promosso dalle Gallerie degli Uffizi di Firenze, che propone una serie di percorsi virtuali guidati tra alcuni capolavori delle collezioni del polo museale fiorentino al fine di innescare un circolo virtuoso tra conoscenza, curiosità e coinvolgimento in attesa delle riaperture<sup>24</sup>; il museo egizio di Torino ha proposto l'iniziativa *Passeggiate del direttore* in cui Christian Greco, il direttore del museo, accoglie virtualmente i visitatori per guidarli nelle sale del Museo e raccontare sui *social* la storia della collezione, scoprire i reperti più significativi e ricostruire i contesti archeologici<sup>25</sup>. La pinacoteca di Brera ha avviato una campagna di digitalizzazione ad alta definizione che consente di osservare dettagli delle opere che nemmeno dal vivo sarebbe stato possibile di cogliere, per promuovere la conoscenza del suo patrimonio artistico<sup>26</sup>.

La crisi ha accelerato anche la sperimentazione e l'innovazione tecnologica, come nel caso del progetto *Virtual Helsinki*, una piattaforma che è stata lanciata nel 2018 per promuovere la candidatura della città a capitale virtuale del mondo. Durante la pandemia, per non rinunciare alla festa tradizionale della notte della Valpurga e garantire la dimensione sociale dell'evento, l'applicazione è stata utilizzata per realizzare un grande concerto in piazza con la partecipazione di circa 150.000 *avatar*. Un nuovo modo di vivere le destinazioni turistiche e i luoghi della cultura in tempi di *lockdown*<sup>27</sup> (Baxter, 2020).

L'investimento nelle tecnologie dell'informazione e nel processo di digitalizzazione ha già avuto positivi riscontri sul sistema museale, parte integrante dell'offerta turistica, in termini di sicurezza della fruizione delle collezioni attraverso l'utilizzo di applicazioni che consentono di visitare il museo autonomamente senza utilizzo di materiale a rischio contaminazione e avendo la possibilità di approfondire con contenuti aggiuntivi sul proprio *smartphone* (*in loco* o da remoto), gestione degli accessi e dei sistemi di prenotazione. Ad esempio, l'Opera di Santa Maria del Fiore a Firenze ha fornito un dispositivo, il primo al mondo in ambito museale, che produce

---

<sup>24</sup> <https://www.uffizi.it/mostre-virtuali>.

<sup>25</sup> I video dell'iniziativa sono stati salvati al seguente *link*:

<https://www.youtube.com/channel/UCu0NN4cZekeB2KKha2XwYyQ>; ultimo accesso 30-04-2021.

<sup>26</sup> <https://pinacotecabrera.org>; ultimo accesso 30-04-2021.

<sup>27</sup> Per approfondire il progetto: <https://www.virtualhelsinki.fi>; ultimo accesso 30-04-2021.

una vibrazione e un'illuminazione quando si supera la distanza interpersonale consentita<sup>28</sup>.

Coop Culture, invece, ha lanciato una nuova applicazione che promuove una serie di esperienze digitali, realizzate tramite dispositivi tecnologici ed esperti di didattica museale, e consente di fruire del patrimonio culturale delle destinazioni turistiche anche da remoto<sup>29</sup>.

Per quanto riguarda il teatro, altro attrattore culturale che stimola a viaggiare e a promuovere le destinazioni, particolarmente interessante è l'iniziativa *Covid Free Theatre*, che ha proposto un sistema integrato per contingentare i flussi di accesso attraverso attente misure precauzionali, come spiega Valeria Arzenton, socia fondatrice del gruppo Zed Live, azienda leader dell'organizzazione di concerti e spettacoli dal vivo, che insieme a Mic, *Musical International Company*, produttore di *musical* di successo e in esclusiva con Ticketmaster Italia, hanno promosso questo progetto: «igiene, sanificazione e distanziamenti in prima linea anche a teatro, ma contiamo anche su una serie di accorgimenti *ad hoc* a cominciare dal biglietto smaterializzato, una biglietteria mobile all'esterno delle strutture, tutti i servizi in prevendita tramite *App*, consumazioni bar per mezzo di un cameriere al posto e il biglietto autocertificato» (Arzenton, 2020)<sup>30</sup>.

Anche nell'ambito enogastronomico le iniziative nel periodo di pandemia sono state indirizzate a mantenere le relazioni tra i clienti attuali e potenziali attraverso *delivery* di prodotti e servizi, organizzazione di cene sociali virtuali, lezioni e corsi di cucina *on-line*, esperienze virtuali e fortemente coinvolgenti per destinazioni *e-food* ed *e-wine* (ad esempio, *tour* virtuali di cantine e vigneti; Garibaldi, Pozzi, 2020).

### *Divario digitale, diritti negati e inaccessibilità*

Come già accennato, la Dichiarazione dei Diritti Umani del 1948 (art. 27) riconosce a tutti i cittadini del mondo il diritto di fruire dei beni della

<sup>28</sup> <https://duomo.firenze.it/it/634/virtual-tour>; ultimo accesso 30-04-2021.

<sup>29</sup> Per consultare tutte le iniziative proposte si rimanda a: <https://cultureathome.coop-culture.it/racconti-culture/>.

<sup>30</sup> ARZENTON V., Intervista del 19-06-2020 su Ticketmaster; consultabile *on-line* al link: <https://blog.ticketmaster.it/arte-teatro/teatro-covid-free-173/>; ultimo accesso 30-04-2021.

cultura e dell'arte e l'accessibilità universale è condizione imprescindibile e presupposto etico e giuridico. A tal proposito, come si è visto, la digitalizzazione e l'uso di tecnologie innovative sono una preziosa opportunità per diffondere la conoscenza del patrimonio territoriale e fornire esperienze di viaggio virtuali, dinamiche, immersive e multisensoriali a patto che le condizioni di accesso e di partecipazione siano universali. Anche il Consiglio sui diritti umani delle Nazioni Unite, con l'approvazione della risoluzione A/HCR/20/L.13 ha considerato Internet un diritto fondamentale dell'uomo, ricompreso nell'art. 19 della Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo e del cittadino. Nel documento, la Rete è considerata «una forza nell'accelerazione del progresso verso lo sviluppo nelle sue varie forme» e ogni Stato ha il dovere di «promuovere e facilitare l'accesso a Internet» (A/HCR/20/L.13)<sup>31</sup>. Come affermato anche dall'ONU, nel *Rapporto sulla promozione e la protezione del diritto di opinione ed espressione* (agosto 2011) «gli Stati hanno un obbligo positivo a promuovere o facilitare il godimento del diritto alla libertà di espressione e dei mezzi di espressione necessari per esercitare questo diritto, compreso Internet. L'accesso ad Internet è un mezzo indispensabile per la realizzazione di una serie di diritti umani, combattendo l'ineguaglianza e accelerando lo sviluppo e il progresso dei popoli [...] l'accesso ad Internet è uno degli strumenti più importanti di questo secolo per aumentare la trasparenza, per accedere alle informazioni e per facilitare la partecipazione attiva dei cittadini nella costruzione delle società democratiche» (ONU, 2011).

La pandemia Covid-19 ha acuito e messo in luce le grandi disuguaglianze sociali nell'accesso a Internet e alle ICT, dando luogo a una vera e propria discriminazione ed esclusione dalla conoscenza, gravissima forma di emarginazione e inaccessibilità, che ha negato a diverse categorie di cittadini l'opportunità di poter liberamente comunicare ed esercitare i propri diritti civili e sociali e peggiorato la situazione di chi non possiede tutte le risorse tecniche e cognitive necessarie per poter usufruire dei vantaggi della digitalizzazione e delle tecnologie (Flick, 2008; Zuddas, 2020).

Questo processo assume il nome di *digital divide* e indica la distinzione tra le persone che hanno accesso agli strumenti, ovvero la copertura di rete nel territorio nazionale e la disponibilità di connessione e l'accesso alle competenze, ovvero il livello di alfabetizzazione informatica, necessarie per

---

<sup>31</sup> È possibile avere accesso alla risoluzione A/HCR/20/L.13 collegandosi al seguente *link*: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/LTD/G12/147/10/PDF/G1214710.pdf?OpenElement>; Ultimo accesso 30-04-2021.

accedere ed usufruire delle opportunità che offre la tecnologia della comunicazione e le persone che ne sono escluse<sup>32</sup>.

Il divario digitale rappresenta una delle cause più significative di esclusione sociale. In particolare sono gli anziani (divario digitale intergenerazionale), le donne non occupate (divario digitale di genere), gli immigrati (divario digitale linguistico-culturale), le persone detenute e i disabili le categorie più a rischio (Zuddas, 2020).

Prendendo in esame il DESI, l'indice di digitalizzazione dell'economia e della società con cui la Commissione Europa monitora il progresso digitale degli Stati membri dal 2014, è possibile avere un quadro chiaro sul livello di connettività, capitale umano, uso di Internet, integrazione della tecnologia digitale e l'uso della tecnologia nei servizi pubblici<sup>33</sup> di ogni Stato.

---

<sup>32</sup> Per approfondire: ZUDDAS, 2020; VAN DIJK, 2020; SARTORI, 2006.

<sup>33</sup> Per avere accesso al *database* DESI si rimanda al *link*: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>; ultimo accesso 30-04-2021.

Fig. 17 – La posizione dell'Italia nel DESI.



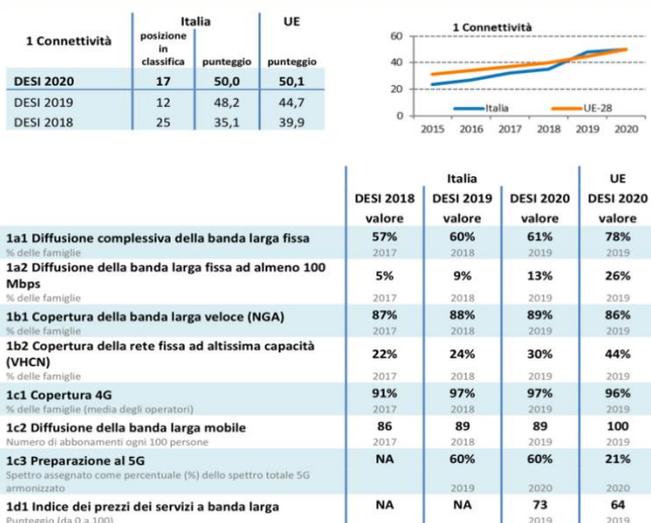
Fonte: DESI, 2020.

Dalle ultime ricerche DESI emerge che gran parte della popolazione UE non dispone delle competenze digitali di base. Per l'edizione 2020 l'Italia si colloca al 25° posto tra i 28 Stati membri dell'UE e in particolare emergono carenze significative per quanto riguarda il capitale umano (Fig. 17). Rispetto alla media dell'UE, infatti, l'Italia registra livelli di competenze digitali di base e avanzate molto bassi e il numero di specialisti e laureati nel settore delle ICT (3,9%) è al di sotto della media UE (in Italia l'occupazione totale si attesta al 2,8%). Solo l'1% dei laureati italiani ha conseguito una Laurea in discipline ICT (il dato più basso dell'UE), mentre le donne specializzate in ICT rappresentano l'1% del numero totale di lavoratrici. Questi dati motivano il modesto uso dei servizi *on-line*, compresi i servizi pubblici digitali (solo il 74% degli Italiani utilizza abitualmente Internet). Anche nel mondo delle imprese italiane si registrano ritardi nell'uso delle tecnologie, come il *cloud*, i *big data* e l'adozione del commercio elettronico (DESI, 2020). L'accesso universale alla tecnologia e l'opportunità di poter accedere a una formazione *e-learning* per migliorare le competenze digitali attraverso programmi di sussidi e investimenti specifici sono condizione imprescindibile per competere nel mercato globale in uno scenario

incerto come quello che il mondo sta affrontando. Nel Piano nazionale *Impresa 4.0* sono elencate tutte le misure a sostegno delle competenze digitali, supportate anche dall'iniziativa che favorisce il credito di imposta per la *Formazione 4.0* e la *Transizione 4.0*, dando priorità agli Istituti di istruzione tecnica post-secondaria e di formazione professionale (Istituti Tecnici Superiori) attraverso il progetto *ITS 4.0*, che ha visto la partecipazione di 1170 studenti degli ITS e circa 130 aziende *partner* in 106 progetti di innovazione tecnologica (stampe 3D, realtà virtuale, *big data*). Anche dalla ricerca Istat *Cittadini e ICT* (2019) emerge un forte divario cognitivo che si traduce in una carenza di conoscenze, competenze e tecniche di base per poter accedere ai servizi *web*. Dalla ricerca si evince che solo il 29,1% degli utenti di Internet tra i 16 e i 74 anni possiede conoscenze digitali avanzate, mentre la maggior parte ha competenze basse (41,6%) o di base (25,8%). Il 3,4%, invece, non possiede alcuna conoscenza e competenza delle tecnologie digitali. È interessante constatare che la motivazione data dalla maggior parte delle famiglie che non possiede Internet nel proprio domicilio non è legata tanto al fattore economico, quanto alla mancanza di competenze in merito (56,4%); infatti solo il 13,8% denuncia una impossibilità e difficoltà economica (costo della rete Internet e degli strumenti necessari; Istat, 2019). Inoltre, anche nel caso in cui l'infrastruttura informatica, gli strumenti e le competenze cognitive siano presenti, la possibilità di fruire di una connessione a banda larga non sempre soddisfa tutti i parametri di accessibilità e si presenta spazialmente disomogenea. Nei contesti metropolitani, infatti, i tassi di accesso alla banda larga si attestano al 78,1%, mentre nei Comuni fino a duemila abitanti si scende al 68,0% e nelle aree rurali questo dato è ancor più preoccupante: circa il 30% degli abitanti di questi territori ha una velocità di connessione non superiore ai 30 Mbps – le cosiddette *zone bianche* –, che non consente di avere accesso a moltissime delle applicazioni proposte sul *web* (Istat, 2019). I dati dell'AGCOM precisano che il 5,6% della popolazione non è affatto coperto dalla rete a banda larga fissa (AGCOM, 2019). Anche i dati forniti dall'OECD mettono in luce un grande divario nella diversa distribuzione delle infrastrutture di telecomunicazione a livello regionale in merito all'accesso delle famiglie alla banda larga, condizione tra l'altro necessaria per usufruire adeguatamente della formazione scolastica digitale e per poter svolgere le attività lavorative transitate alla modalità remota in periodo di *lockdown* (OECD, 2020). Più precisamente, a livello regionale, sono il Centro e il Nord Italia – in particolare Trentino-Alto Adige, Veneto e Lazio – a disporre di maggiori risorse, competenze e infrastrutture tecnologiche a svantaggio delle regioni del Mezzogiorno. In queste

regioni, il 41,6% delle famiglie non dispone di un pc e solo il 14,1% possiede un computer per ogni componente familiare. Un dato particolarmente allarmante, che mette in luce l'impossibilità di poter esercitare i propri diritti, in particolare quello allo studio, all'istruzione e al lavoro (Istat, 2019; Zuddas, 2020).

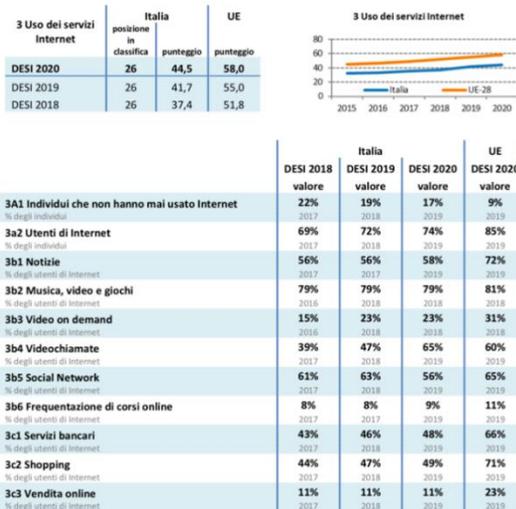
Fig. 18 – Il livello di connettività in Italia nel 2020.



Fonte: DESI, 2020.

La ricerca DESI (2020) conferma il livello molto basso di connettività in Italia e posiziona l'Italia al 17° posto tra gli Stati membri dell'UE (Fig. 18). La diffusione complessiva della banda larga fissa, in particolare quella a 100 Mbps, è aumentata ed è passata dal 9% nel 2018 al 13% nel 2019. L'iniziativa *Repubblica digitale*, promossa dal Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, è volta a promuovere e a favorire le competenze digitali attraverso la costruzione di una rete coesa tra organizzazioni pubbliche e private e cittadini (in particolare, gli anziani e coloro che vivono in territori periferici o isolati). L'iniziativa prevede tre linee di azione: potenziare le conoscenze di base, promuovere il miglioramento delle competenze e la riqualificazione della forza lavoro, sviluppare le competenze in materia ICT e le tecnologie emergenti<sup>34</sup> (DESI, 2020). I dati Istat sulle imprese e le ICT registrano a livello regionale un buon livello di connettività delle imprese del Mezzogiorno: Sicilia, Basilicata e Campania si attestano tra le prime 5 regioni per quota di imprese connesse a Internet a velocità di *download* pari ad almeno 100 Mbps (Istat, 2020).

Fig. 19 – Il livello dell'uso dei servizi Internet in Italia.

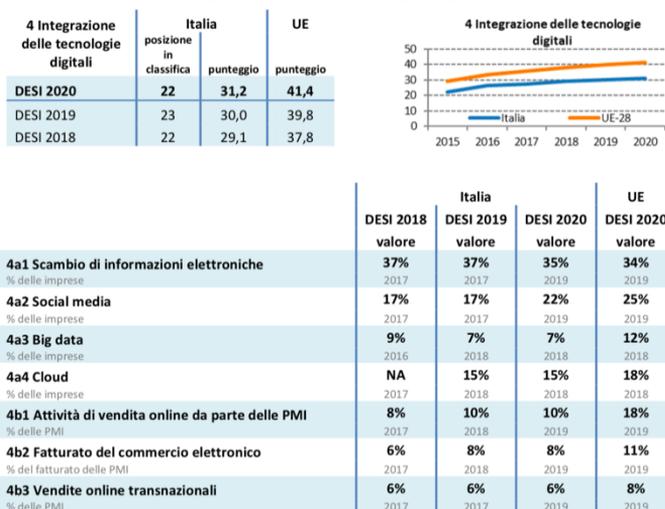


Fonte: DESI, 2020.

<sup>34</sup> Per approfondire la strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dell'Italia si rimanda a [https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf); ultimo accesso 30-04-2021.

L'uso dei servizi Internet si attesta al di sotto della media UE (26° posto su 28 Stati membri; Fig. 19). Come già visto, la scarsa fruizione dei servizi Internet riflette il basso livello di competenze digitali. Dall'analisi dei dati DESI emerge che il 17% delle persone che vivono in Italia non ha mai utilizzato Internet e le attività svolte *on-line* più diffuse sono l'ascolto di musica, la visione di video o giochi, videochiamate, lettura di notizie e uso dei *social network*. Seguire un corso *on-line* e vendere *on-line* sono le attività meno diffuse (DESI, 2020).

Fig. 20 – Il livello dell'integrazione con le tecnologie digitali in Italia.



Fonte: DESI, 2020.

Per quanto riguarda l'integrazione con le tecnologie digitali, l'Italia si colloca al 22° posto nell'UE (Fig. 20). La percentuale di imprese che utilizza i *social media*, invece, è salita al 22% (vicina alla media UE del 25%), mentre l'uso dei servizi *cloud* è rimasto stabile (utilizzati dal 15% delle imprese italiane) e appena al di sotto della media UE (18%). Un divario preoccupante tra l'Italia e gli altri paesi dell'UE riguarda il commercio elettronico. Le statistiche DESI sono chiare: solo il 10% delle PMI italiane vende *on-line* (cifra ben al di sotto della media UE del 18%), il 6% effettua vendite transfrontaliere in altri Paesi dell'UE (8% nell'UE) e trae in media l'8% del proprio fatturato dalle vendite *on-line* (11% nell'UE).

A livello settoriale, l'uso di piattaforme digitali – complice anche la pandemia – è particolarmente diffuso nel settore della ristorazione (99,4% nel

2020; era 62,9% nel 2018) e dei servizi ricettivi (97,6% nel 2020; era 97,9 nel 2018), dove sono attivi alcuni tra i principali intermediari *on-line* conosciuti sul mercato. Il settore degli alloggi (78,7%) e le agenzie di viaggio (70,4%) sono le attività che utilizzano più di due piattaforme per le vendite via *web* (Istat, 2020).

Il Rapporto Istat *Imprese e ICT* (2020) riporta che circa l'82% (nel Mezzogiorno l'87%) delle imprese con almeno 10 addetti si colloca a un livello basso o molto basso d'adozione dell'ICT e il restante 18% si posiziona su livelli alti o molto alti di digitalizzazione.

In generale, circa l'8% delle PMI dichiarano di utilizzare due dispositivi *smart* o sistemi interconnessi, di robotica e analisi di *big data* (8,6%) e solo il 4,5% beneficia di stampanti 3D nei processi di produzione.

Negli ultimi anni, e in particolare a seguito della pandemia Covid-19, sono state proposte diverse iniziative volte a superare il *digital divide* e a consentire di usufruire gratuitamente dell'installazione e dell'attivazione dell'ADSL, dei servizi *cloud*, della connessione Internet, di giga di traffico gratuiti e del prestito di strumenti e infrastrutture tecnologiche. L'associazione Onlus *Informativi senza frontiere*, ad esempio, ha contribuito in tal senso attraverso la donazione di *tablet*, *smartphone* e computer ai soggetti più deboli (anziani, principalmente, ricoverati in ospedale o in isolamento), mettendo a disposizione conoscenze e competenze per docenti, studenti e famiglie alle prese con la didattica a distanza e per anziani e soggetti con carenze cognitive (Zuddas, 2020)<sup>35</sup>.

Dal punto di vista economico si rimanda al decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 e all'iniziativa *Solidarietà digitale* promossa dal MID in collaborazione con l'Agenzia per l'Italia Digitale volti a mitigare il divario tecnologico mettendo a disposizione una serie di servizi gratuiti come il potenziamento dell'infrastruttura di rete per consentire a tutti di poter svolgere il proprio lavoro da remoto o di poter avere accesso alla didattica a distanza. A questo proposito è intervenuto anche il Ministero dell'istruzione, offrendo un contributo economico per il consolidamento delle infrastrutture tecnologiche di docenti e studenti (acquisto di *webcam*, microfoni, penne *touch screen*, scanner e *hotspot* portatili) e approfondimenti culturali e video lezioni trasmessi attraverso il canale televisivo Rai e quindi accessibili anche a chi è sprovvisto della possibilità di connettersi alla rete Internet.

---

<sup>35</sup> Per avere un quadro completo di tutte le iniziative proposte si rimanda a <https://www.informaticisenzafrontiere.org/covid19/>; ultimo accesso 30-04-2021.

Il processo per il superamento del *digital divide* è ancora lungo e complesso e si potrà raggiungere solo perseverando sui temi relativi all'accessibilità, ma si deve riconoscere che la crisi sanitaria ha costituito anche un'occasione per identificare le principali problematiche causa del divario e delle disuguaglianze in ambito tecnologico, di proporre soluzioni immediate e di offrire gli strumenti tecnologici adeguati per fronteggiare la situazione in tempi relativamente rapidi (Zuddas, 2020).

La prospettiva futura non può che proseguire in questo senso, non tanto «per mettere al centro le tecnologie ma perché è un modo di mettere al centro il valore umano attraverso di esse» e al fine di evitare che l'esclusione digitale si converta in “esclusione e recessione sociale” di tutte quelle categorie più deboli che non hanno i requisiti cognitivi, economici e infrastrutturali necessari nella società digitale (Boccia Artieri, 2020).

#### 2.2.4 *La gamification come nuova declinazione di accessibilità*

La rivoluzione digitale negli ultimi anni ha coinvolto il mercato del turismo ed ha contribuito a trasformare il settore in vari ambiti della filiera. In particolare, in relazione al contesto pandemico, il digitale sembra essersi rafforzato, contribuendo alla creazione di nuove forme di comunicazione e di educazione – proprio in tale ambito, dunque, si inserisce l'industria del *gaming*, che offre sistemi e ambienti virtuali altamente interattivi e in grado di favorire una forma virtuale di apprendimento e educazione –. Applicare lo strumento *gaming* al turismo accessibile come nuova forma di attività digitale ed educativa potrebbe rappresentare un valido strumento anche per favorire l'inclusività dei luoghi. Difatti, grazie alla possibilità di rendere fruibile virtualmente aree fragili, il *gaming* potrebbe favorire lo sviluppo di un turismo inclusivo, accessibile e sostenibile. Ad esempio, le tante barriere architettoniche presenti sul territorio italiano e spesso impropriamente giustificate dalla storicità dei luoghi potrebbero essere superate tramite la sinergia tra reale e virtuale. In particolare, la coesistenza di un prodotto reale ed un prodotto virtuale integrati nella pratica del *gaming* potrebbe contribuire ad attivare indirettamente un percorso di protezione della fragilità dei territori e del paesaggio, fornendo strumenti innovativi per la creazione di prodotti in grado di favorire la sostenibilità turistica. In un'ottica ottimistica, il connubio tra reale e virtuale potrebbe incrementare il numero di utenti e l'interesse verso aree fragili senza comprometterne il paesaggio, senza la necessità di produrre alcun intervento per la fruizione degli

spazi, senza, quindi, causare danni fisici sulle risorse del paesaggio (ad esempio, bene culturale, sito archeologico ecc.) e garantendone la fruibilità per tutti in maniera virtuale. Il forte grado di immersione e coinvolgimento, sia a livello virtuale che reale, nella destinazione potrebbe anche portare a sviluppare un attaccamento emozionale da parte del turista nei confronti di un determinato territorio, che, conseguentemente, potrebbe generare effetti positivi sotto diversi punti di vista, dal passaparola alla visibilità, dalla volontà di ripercorrere l'esperienza sul territorio al fine di scoprirne anche i luoghi più nascosti e al di fuori dei classici circuiti turistici, fino all'acquisizione di un comportamento di responsabilità e rispetto dei paesaggi fragili, che dovrà essere alla base di ogni strategia turistica nel post-Covid-19.

Rispetto ad un semplice incremento di dispositivi multimediali in grado di fornire un percorso didattico attraverso attività interattive e ludico-ricreative, infatti, il *gaming* tenderebbe a fornire un contesto accattivante per le diverse scale sociali e classi di età, essendo basato sull'interazione tra diversi utenti (Ducheneaut, Yee, Nickell, Moore, 2006; CobiT, 2002; Benford, Greenhalgh, Rodden, Pycock, 2001). In tale prospettiva il *gaming* potrebbe rappresentare uno strumento in grado di arricchire le esperienze turistiche e diventare parte di un percorso di arricchimento educativo (Hobbs, Brown, Gordon, 2006) incoraggiando i turisti-giocatori ad interagire con l'ambiente, ad apprendere informazioni in maniera divertente sulle attrazioni della destinazione oggetto del gioco, ad adattare la visita agli interessi personali di ogni individuo. In tal modo un utilizzo trasversale dello strumento di *gaming* a fini ludico-ricreativi potrebbe favorire le piccole destinazioni, così come le attrazioni marginali e al di fuori dalle principali rotte turistiche, e rendere fruibili in maniera virtuale opere d'arte, siti archeologici ecc. che per loro natura e/o per la particolare fragilità non possono essere fruiti direttamente, creando un innovativo modo di comunicare e promuovere una destinazione, consentendo un contatto più profondo, sia esso virtuale o reale, con la destinazione e favorendo la creazione di un percorso aperto a tutti, quindi inclusivo.

Scheda – *Un caso pratico di gaming*

*Quadrivium – Paths of History* è un *real time strategy puzzle game* isometrico per *mobile* che presenta elementi narrativi in grado di far conoscere e apprendere avvenimenti storici reali legati a ciascuna regione d'Italia. Lo scopo del gioco è quello di far riscoprire ai giocatori la storia dei luoghi in cui vivono mostrando eventi, aneddoti e opere d'arte, ma allo stesso tempo facendoli svagare e divertire. Sul lungo termine, lo scopo di *Quadrivium* è quello di trasmettere ai fruitori interesse, conoscenza e

consapevolezza sulla realtà storica dei territori e dei loro patrimoni. Il gioco contribuisce a mettere in evidenza il valore storico, culturale, sociale dei luoghi ed è volto a promuovere la valorizzazione di una forma di turismo responsabile e attento alle realtà meno conosciute. La geo-localizzazione avviene in relazione ai livelli di gioco che si affrontano nel corso dell'esperienza videoludica. Se l'utente, infatti, gioca dal Lazio, interagirà con livelli legati alla storia di quella regione, scoprendo e imparando storie e curiosità legate al suo territorio; se, invece, si trova in Sicilia, giocherà con livelli che lo faranno interagire con la storia della Sicilia. Una volta conclusa l'esperienza con una regione, il giocatore potrà passare a esplorare e interagire con i nodi storici di quella contigua, senza limiti. All'avvio dell'esperienza videoludica, il giocatore è una matricola del Progetto Quadrivium, un'organizzazione segreta fondata negli anni 80 dal Prof. Köhl nella Germania dell'Est. La missione assegnata alle matricole del Progetto Quadrivium è salvare e preservare una particolare fonte di energia scoperta dal Prof. Köhl: l'Energia Glänzen. L'Energia Glänzen è un tipo particolare di energia che si forma dalle onde cerebrali generate dagli uomini quando prendono parte a eventi particolari e che si lega ai luoghi o agli oggetti interessati da quegli eventi. In sostanza l'Energia Glänzen è la nostra memoria storica.

Luoghi particolarmente ricchi di Energia Glänzen creano quelli che nel gioco vengono chiamati Quadrivia: nodi energetici che proteggono il nostro mondo. L'Energia Glänzen circonda, nutre e protegge i Quadrivia per un dato periodo di tempo; ma, sfortunatamente, deperisce in fretta. Nel gioco ciò è pericoloso, perché la scomparsa dell'Energia Glänzen comporta danni gravi: se la gente dimentica, arriva la desolazione e la distruzione di quei luoghi. Nel gioco gli utenti sono chiamati anche ad affrontare l'Ouroboros, una associazione terroristica che ruba l'Energia Glänzen con lo scopo di usarla per loschi scopi. L'azione del giocatore, quindi, è duplice: proteggere e ristabilire l'equilibrio energetico dei Quadrivia e respingere gli attacchi dell'Ouroboros. Per farlo dovrà usare i calchi, cristallizzazioni di Energia Glänzen appartenente a personaggi storici che sono ancora presenti nei nostri ricordi, forti abbastanza per poter ristabilire l'equilibrio. Il giocatore valuterà le abilità di questi calchi, leggerà e apprenderà le reali storie legate ai personaggi e dovrà trarre dalle informazioni storiche e dalla loro biografia una strategia corretta per poter vincere le partite. L'idea progettuale di *Quadrivium – Paths of History* nasce nel 2012 all'interno del Master in Esperto in Comunicazione Storica: multimedialità e linguaggi digitali dell'Università di Roma Tre e si è poi concretizzata con la partecipazione dei soci fondatori del gioco (Giuliana Lantino, Chiara Tesserin, Valerio Cianfrocca, Lorenzo Gallone) a Dock3, un percorso di pre-accelerazione e incubazione per *start up* dell'Università Roma Tre. Attualmente il gruppo di lavoro è impegnato alla realizzazione del prototipo con l'obiettivo di lanciare il gioco sul mercato tra circa un anno.

### 2.2.5 Accessibilità delle strutture, delle informazioni ed economica

L'esperienza del viaggio come conoscenza di nuove realtà e occasione di crescita personale deve essere considerata un diritto sociale, oltre che un'abitudine consolidata. Sfortunatamente una parte della popolazione può risultare spesso esclusa i) quando i servizi offerti non sono adeguati alle esigenze specifiche di una parte della popolazione – ad esempio, con riferimento alle barriere architettoniche in musei, strutture ricettive, mezzi di trasporto e più in generale sul territorio –, ii) quando non sono presenti informazioni chiare, aggiornate e dettagliate in grado di favorire la conoscenza e la consapevolezza di eventuali barriere sul territorio, iii) quando non sono presenti offerte diversificate in grado di garantire una fruibilità dei luoghi a causa di un fattore economico (si pensi alle minoranze sociali).

Con particolare riferimento all'accessibilità delle strutture, è chiaro come gli ostacoli al facile accesso siano caratterizzati dalla presenza di barriere architettoniche. Per questo motivo l'abolizione delle barriere architettoniche è diventato da diversi anni un argomento all'ordine del giorno tra gli studiosi, nei *media*, ma anche in ambito legislativo. Nonostante la crescente attenzione verso la necessità di eliminazione di barriere architettoniche e verso la progettazione di prodotti turistici adeguati ad ogni necessità dell'individuo, le linee guida fornite sono scarse e spesso non permettono il riconoscimento da parte degli operatori del settore turistico di quelle che effettivamente possono essere considerate barriere architettoniche, siano esse visibili o invisibili. In particolare, nonostante nell'immaginario comune le barriere architettoniche siano principalmente riferibili a persone con disabilità motoria, è bene saper riconoscere e distinguere le esigenze delle persone con disabilità e di ogni turista con particolari bisogni e considerare che esistono molte disabilità invisibili (Buono & Zagara, 2003). Per luogo accessibile si può intendere dunque uno spazio di integrazione fruibile da tutti. In tale ottica una struttura turistica accessibile dovrebbe essere caratterizzata da accoglienza e assenza di barriere architettoniche e dovrebbe garantire una completa fruibilità in autonomia da parte di tutte le categorie di turisti.

A volte i cambiamenti strutturali non sono sufficienti o non sono praticabili per ottenere una completa accessibilità di un luogo o di una struttura, dunque, un ruolo rilevante assume l'accesso alle informazioni. In particolare, dai dati dell'analisi condotta dalla Commissione Europea (2013) per esaminare l'erogazione di informazioni sui siti Internet circa l'offerta accessibile, al fine di valutare la disponibilità di informazione digitale per il viaggiatore con esigenze

particolari, è emerso che, nel 2011, tra i principali portali di prenotazione, siti *web* di *tour operator* e catene alberghiere europee circa il 70% forniva informazioni circa l'accessibilità, di cui, però, solo il 60% risultava essere facilmente rintracciabile. Mentre secondo un'analisi condotta nell'ambito del progetto C.A.R.E. (2014) sembra che l'accuratezza delle informazioni presenti sul *web* non sia pari al totale, ma si limiti a circa il 63%. Pertanto un turista con particolari bisogni avrebbe a disposizione solamente il 26% circa di informazioni reperibili aggiornate ed attendibili *on-line*. La percentuale di informazioni si riduce ulteriormente se si considera che le informazioni addizionali e specifiche per persone con bisogni speciali presenti sul *web* sono prevalentemente rivolte verso coloro che presentano disabilità motorie, trascurando, in tal modo, gran parte della categoria specifica di turismo accessibile che comprende altre forme di disabilità, le famiglie, gli anziani e le altre persone con bisogni speciali. Emerge inoltre come la maggior parte delle informazioni turistiche *on-line* complete ed aggiornate siano presenti principalmente su *blog* e siti specificatamente rivolti a persone con particolari esigenze o disabilità, dove sono gli utenti stessi, attraverso le recensioni, a fornire le informazioni specifiche. In tale contesto, dunque, la *web reputation* e le recensioni collegate al cosiddetto *eWord of Mouth* (eWOM) acquisiscono sempre maggior valore. Difatti il passaparola digitale ed in particolare l'opinione espressa da un utente con stesse esigenze risulteranno, in ambito di turismo accessibile, ancora più importanti nel determinare la scelta e la prenotazione di una vacanza o di un prodotto turistico da parte del turista con particolari esigenze, proprio perché le informazioni sui siti *web* non risultano sufficienti. Eppure, affinché si possa parlare di turismo accessibile ed inclusivo, è necessario che le informazioni dedicate a persone con particolari bisogni siano presenti negli stessi canali utilizzati dal resto della popolazione e non solamente su canali *ad hoc*.

C'è però da considerare come l'accessibilità alle informazioni attraverso i portali digitali vada ad escludere una parte del *target* specifico di turismo accessibile, con riferimento dunque alle persone anziane, come già trattato in precedenza, e con riferimento anche alle minoranze sociali. Infatti un'ulteriore forma di accessibilità deve essere considerata con riferimento al fattore economico: è chiaro come l'accessibilità economica vada a rappresentare una forma di accessibilità da non sottovalutare, ancor più in considerazione della situazione di grave crisi causata dall'emergenza sanitaria in atto, che coinvolge e condiziona inevitabilmente lo stile di vita di una serie di individui, ampliando i già presenti divari sociali e rafforzando la posizione di disagio delle minoranze sociali. In tale ottica non appare semplice la possibilità di raggiungere la cosiddetta *social justice* (Miller, 1999) ed è quindi necessario adottare delle politiche

dei territori e delle misure di sviluppo che tengano conto delle diverse forme di accessibilità per progettare un percorso futuro che possa entrare nell'ottica di sicurezza, sostenibilità, inclusione ed accessibilità.

### **2.3 Accessibilità e sistemi turistici territoriali: il ruolo degli STL**

L'accessibilità costituisce un solido tema di studio in relazione al turismo, ed ai sistemi territoriali, rispetto al ruolo combinato che essa può svolgere con l'innovazione. Accessibilità ed innovazione rappresentano specifici percorsi di ricerca trasversale che, in ambito turistico e per via della poliedricità delle sue declinazioni, si combinano e si integrano. Il tema dell'accessibilità territoriale è inoltre strettamente connesso all'efficacia ed efficienza dello strumento offerto dai sistemi territoriali turistici, rispetto ai quali emerge il sistema turistico locale regolato dalla Legge 135 del 2001; in particolare l'evoluzione di questo strumento può ben essere inquadrata nella utile prospettiva di valorizzare, attraverso una aggregazione sistemica, le destinazioni marginali ed ancora di più le aree interne. Questi territori, sia a causa della localizzazione che per ragioni dimensionali, non sembrano in grado di assumere un ruolo di destinazioni altamente attrattive, ovvero di sfruttare pienamente il potenziale offerto dalle risorse territoriali turistiche (Olivieri, 2016). La principale conseguenza è un posizionamento stabile ai margini del mercato turistico. Dunque, il ragionamento sui sistemi turistici locali e sull'accessibilità di un territorio nella sua accezione più ampia porta ad aprire una riflessione più profonda sulla possibilità che le forme di cooperazione territoriale in ambito turistico possano contribuire a favorire l'accessibilità in un territorio, a prescindere se esso sia una destinazione non matura o marginale, ovvero se esso rappresenti un'area interna con potenziale turistico da sfruttare, o meglio valorizzare.

Come emerge dalla letteratura sul tema e dai casi studio del territorio italiano (Bozzato e Brogna, 2020; Bozzato, 2017; Brogna e Cocco, 2020, Brogna e Olivieri, 2016; Brogna e Olivieri, 2015; Brogna, 2015; Celant, 2016; Celant e Ferri, 2009; Celant, 2005; Cocco, 2020; Olivieri, 2020; Olivieri 2016; Maizza, 2010; Travaglini, 2012) è possibile affermare che il sistema turistico locale rappresenti uno strumento che, per le specifiche caratteristiche ed i campi di applicazione, è in grado di permettere una trasformazione, per lo più migliorativa, in termini di organizzazione del territorio, nella misura in cui l'organizzazione territoriale del sistema prende avvio da un processo di approfondita conoscenza ed attenta analisi delle

caratteristiche stesse del territorio su cui insiste un STL. La costruzione di un piano di sviluppo territoriale non può prescindere dalla considerazione del complesso sistema degli attrattori materiali, quali risorse naturali, culturali, enogastronomiche ecc.) e delle risorse immateriali (ad esempio, immagine, servizi, relazioni) che, se opportunamente valorizzate, possono rappresentare i fattori determinanti per la competitività di una destinazione turistica (Coccorese, Pellecchia, 2005). Pertanto, affinché sia possibile individuare, riconoscere e potenziare un sistema turistico, si presuppone un'adeguata conoscenza del territorio; quindi si attuerà una scomposizione del medesimo nelle sue singole componenti e caratteristiche, evidenziandone i punti di forza e le debolezze e mettendo a sistema le potenzialità che ne emergono. L'organizzazione di sistemi territoriali coinvolge le diverse componenti della filiera e del contesto territoriale nel suo complesso.

I sistemi turistici locali, infatti, sono frutto di un lungo e complesso percorso evolutivo, per cui, per stimolare le aggregazioni territoriali sistemiche, è bene catalizzare, all'interno del sistema, tutte quelle potenzialità espresse da un determinato ambito geografico (Brogna, 2009; Maizza, 2010). In questa prospettiva, emerge la complessità dell'impianto generale dell'offerta turistica di un luogo, la quale deve essere frutto del coordinamento di una pluralità di soggetti e di una *governance* adeguata.

Appare altresì necessario considerare che, se quanto detto è vero, non è possibile formulare strategie e percorsi di sviluppo per un particolare ambito territoriale senza presupporre un'analisi approfondita del territorio, delle sue peculiarità, dei punti di forza e di debolezza (Coccorese, Pellecchia, 2005); in tale analisi territoriale, uno degli elementi essenziali, alla base della possibile realizzazione in un territorio di sistemi e di reti territoriali, è proprio l'accessibilità territoriale. Infatti, il sistema turistico locale potrebbe favorire l'accessibilità dei luoghi con particolare riferimento a quei territori marginali che, per motivi dimensionali o localizzativi, risultano esclusi dal mercato turistico.

In altre parole, è ormai chiaro come i sistemi turistici locali permettano una riorganizzazione dell'offerta ricettiva ed in generale dell'offerta turistica di un determinato ambito geografico (ad esempio in termini di qualità delle strutture e dei servizi offerti). Oltre a ciò, il sistema turistico locale sembra essere un valido strumento per il potenziamento di destinazioni emergenti e ancor più per il coinvolgimento dei territori marginali che, appunto, attraverso il sistema, riescono ad accrescere visibilità, attrattività ed accessibilità, essendo trainati da una nuova realtà forte, che è il sistema

stesso (Brognna, 2009). È bene considerare, però, come i casi di cooperazione nei territori e le varie forme di reti territoriali raccontino esperienze tra loro molto diverse (Travaglini, 2012); per cui, nonostante la cooperazione tra imprese e territori possa rappresentare uno strumento efficace per favorire forme di sviluppo locale e di turismo, non sempre le caratteristiche del territorio, in particolare le sue debolezze, possono essere superate tramite i sistemi turistici.

In ottica prospettica, dunque, la sfida per il miglioramento dell'accessibilità territoriale attraverso una organizzazione sistemica potrebbe consistere nell'avviare un processo di valorizzazione delle risorse di una destinazione e di realizzare, promuovere e commercializzare le offerte economiche capaci di creare valore per i turisti e per gli *stakeholder* locali, in linea con una *governance* territoriale che sia in grado di gestire i flussi sul territorio, di garantire le informazioni sulle destinazioni del sistema e che quindi riesca a favorire un'accessibilità territoriale, superando le debolezze strutturali e le criticità del territorio.



PARTE TERZA  
*Competitività e turismo*



### 3.1 Competitività e sistemi turistici: determinanti territoriali e variabili chiave

La competitività dei sistemi economici territoriali turistici dipende dalla relazione fra le determinanti economiche e territoriali e le variabili chiave della crescita quantitativa (“fondamentali” dell’economia) e dello sviluppo socio-economico sostenibile. Se è sempre più vero che il territorio assume una caratteristica specifica e peculiare nei diversi processi evolutivi/ rivoluzionari che può intraprendere, è necessario individuare quali siano gli elementi di base. Non prima di aver sottolineato come esso, il territorio, sia stato – più o meno inconsapevolmente e incautamente – rimesso al centro del dibattito a seguito dell’epidemia Covid: quando decisori politici ai diversi livelli istituzionali, *media* e altri soggetti si riferiscono alla ripresa e – per lo più erroneamente – al concetto di resilienza dei sistemi socio-economici, lo fanno sotto-intendendo – o meglio fraintendendo – il territorio. Sono i sistemi territoriali che hanno subito gli effetti dell’epidemia su scala nazionale e della pandemia Covid-19 su scala internazionale e si apprestano a rispondere nel prossimo futuro e, soprattutto, nel medio e lungo periodo. Non si tratta di una mera questione di stile la scelta di “inserire” il territorio fra gli agenti sia rispetto a crescita e sviluppo ed oggi rispetto alla ripresa e resilienza: la resilienza di un sistema economico dipende prima di tutto e principalmente dal territorio, dalle sue caratteristiche, dalle modalità di relazione e di interazione degli elementi e, quindi, dalle determinanti territoriali e dalla funzione delle variabili chiave (Celant, 2016; Brogna & Olivieri, 2016; Olivieri, 2015; Kresl e Singh, 1999; Manskell, 1998).

Il sistema territoriale – declinato “turistico” – si presta e dipende da queste determinanti territoriali e variabili chiave, ancora di più rispetto ad altre attività del settore secondario e del cosiddetto terziario di base. La traiettoria di crescita e sviluppo locale di un sistema territoriale turistico, nel migliore dei casi, ovvero l’emergere di elementi destrutturanti nelle diverse fasi della maturità turistica, con il conseguente perdurare delle fasi di stasi o, peggio, l’emergere del declino, può essere riferito ai seguenti presupposti: *i*) la consapevolezza che l’economia locale è dimensionata e dipenda al medesimo tempo dalla dinamica temporale e della dimensione territoriale (Conti, 2012); *ii*) l’inquadramento, in chiave turistica, degli elementi che assumono ruolo di squilibrio (Celant, 2016; Olivieri, 2016); *iii*) la considerazione della scala locale ed urbana, con l’intento di cogliere le dinamiche e le tendenze in un sistema di relazioni di dinamica

locale-globale, come parti di uno stesso fenomeno che caratterizza specificamente l'analisi turistica della regione Lazio rispetto alla relazione fra un centro metropolitano di più che ampie dimensioni ed il resto della Regione (Amin & Thrift, 1997; Olivieri *et alii*, 2016; Olivieri, 2016; Salone, 1999). Per quanto esposto si ritiene fondamentale un'analisi territoriale della regione Lazio rispetto alla modalità di interazione territoriale fra determinanti di crescita e sviluppo e variabili intese come elementi chiave della competitività turistica regionale.

### *3.1.1 Il territorio come sistema di interazione e gestione delle risorse territoriali (e turistiche)*

La relazione fra il sistema territoriale turistico ed il modello di rappresentazione, caratterizzato da elementi – le risorse territoriali intese turisticamente – che interagiscono e determinano crescita, sviluppo e squilibrio, dipende da quanto esposto: come detto l'economia è dimensionata, a differenza dell'impostazione tradizionale di Ricardo (Conti, 2012) e da buona parte dell'attuale pensiero liberista dominante. Il sistema territoriale della regione Lazio inteso ed analizzato in chiave turistica (ed in senso esteso) è caratterizzato da un processo evolutionario con significativi squilibri: *a)* da una parte la dicotomica contrapposizione già citata fra Roma ed il resto della Regione; *b)* dall'altra l'eterogeneità dei diversi sistemi territoriali (cfr. par. 3.1.4) per localizzazione e tipologia “turistica”; *c)* ed inoltre le dimensioni delle relazioni interne al macrosistema regionale laziale. Il sistema metropolitano di Roma amplifica gli squilibri. La declinazione rispetto al territorio permette l'individuazione del sistema territoriale turistico come un insieme di caratteristiche fisiche, storiche e socio-culturali caratterizzate da un complesso di risorse materiali ed umane localizzate: alcune di esse possono essere considerate turistiche in senso stretto o in senso proprio, essenzialmente di natura fisico-ambientali (litorale, montano, lacuale, collinare, campagna, urbano, paesaggio), di natura preminentemente antropizzata (cultura, patrimonio artistico-archeologico e monumentali, strutture MICE, siti religiosi, cammini ed itinerari, enogastronomia) e di natura ibrida (terme e benessere, aree protette). Tale classificazione non è didascalica, ma consente di individuare la modalità dell'attivazione delle risorse territoriali (anche) in senso turistico (Olivieri, 2016, 2015 e 2014). Da ciò discendono due tipologie di interazione: la prima fra risorse turistiche territoriali in senso stretto e risorse turistiche antropiche (es. sistema ricettivo, strutture di fruizione), che identifica la fruibilità turistica delle risorse stesse; la seconda fra il sistema delle risorse turistiche in aggregato (prodotto turistico territoriale) ed il resto delle

risorse territoriali in chiave economica e sociale, ovvero il “resto dell’economia” (prodotto composito). Queste due interazioni insieme costituiscono il presupposto delle prassi politiche e sociali, in quanto individuano il sistema territoriale che deriva dall’identificazione ed organizzazione da parte della comunità locale e risultato di specifici sistemi culturali e di vita (Olivieri *et alii*, 2016).

La possibile configurazione di un modello stilizzato turistico della regione Lazio per l’individuazione di determinanti territoriali in chiave competitiva parte dall’estensione della relazione/contrapposizione fra spazio urbanizzato e aree rurali, estendendo il paradigma città-campagna (Celant, 2016 e 1998) verso un dualismo alternativo fra sistema metropolitano (di Roma) e aree litoranee e sistema metropolitano e aree interne (in senso esteso montagna, rurale e protetto).

Secondo elemento del modello, ancora applicato alla Regione oggetto di studio della presente ricerca, è rappresentato dalla modalità di integrazione fra i sistemi teoricamente individuati e gli elementi ad essi afferenti: una possibile e fruttuosa rappresentazione è la rete territoriale, nelle diverse forme di reti di imprese (consorzi turistici ed agroalimentari, associazioni di categoria, contratto di rete turistico) ed organizzazioni reticolari a carattere territoriale di diverso tipo (aree turistiche, distretti turistici, *cluster*, sistemi locali e del lavoro). Già nella precedente ricerca si è considerato il ruolo delle reti come chiave di lettura privilegiata per cogliere la dinamica turistica del Lazio (Bozzato, Brogna, 2020); tale strumento assume in questa fase specifica, oltre alla sua natura teorica ed interpretativa, una valenza applicativa e tecnica che può essere ben associata al concetto di sviluppo locale rispetto ai seguenti elementi: *i*) cogliere le esternalità territoriali e di impresa; *ii*) comprendere la reale portata degli impatti turistici rispetto agli effetti di natura economica, sociale e ambientale. Ciò in quanto il territorio – anche in chiave turistica – esprime il suo rapporto con l’economia nell’organizzazione e nel processo produttivo attraverso il sistema di relazioni verticali e orizzontali, che strutturano una regione complessa (Celant, 2010; Conti, 2012). La rete di impresa, nelle diverse possibili configurazioni – verticale o orizzontale o mista –, consiste nello strumento ancora del modello stilizzato della regione complessa, di cui STL, distretto turistico e sistema territoriale turistico sono esempi fruttuosi.

Gli ultimi due elementi sono il campo di forza e l’incertezza. Il turismo come comparto e lungo la filiera in senso esteso e specificamente riferito al caso laziale attiva un sistema di campi di forza che può essere analizzato rispetto ai diversi punti di innesco (nodi o centri turistici, sistema delle imprese, flussi, attrattori), non solo turisticamente detti. La componente “incertezza” è

propria di un approccio paradigmatico della complessità; non solo a livello teorico generale e come argomentato da diversi autori (fra cui Celant, 2016; Conti, 2012; Stiglitz, 1997; Krugman, 1995), l'epidemia Covid-19 ha mostrato come un evento esogeno al sistema economico turistico – comunque endogeno rispetto al macro-sistema socio-economico-ambientale mondiale – sia fortemente caratterizzato dalla complessità, sia per l'imprevedibilità delle sue manifestazioni, sia per l'accelerazione che ha impresso sull'azione sociale e politica in generale (Gallegati, 2021).

Il territorio turistico, essendo caratterizzato come ogni sistema da percorsi evolutivi e rivoluzionari, è un sistema vitale che persegue una possibile sopravvivenza, ad esempio nella ricerca della produzione della ricchezza, ossia di un valore economico con ricadute sociali, e che in questa possibile tendenza dipende dalla modalità di indirizzo dei decisori politici e dall'evolversi dei centri decisionali meta-istituzionali. Gli effetti, in termini di spiazzamento e perdita dei sistemi turistici ed impatti di natura diversi, sono stati significativi. L'eventuale ripresa dei prossimi anni dipenderà dal combinato degli effetti strutturali e congiunturali in un sistema paese che, considerando complessivamente ed in aggregato i fondamentali economici, non ha ancora assorbito gli effetti della crisi 2007-2008.

### *3.1.2 Innovazione, capitale umano nel turismo e capacità localizzata*

Il capitale umano negli attori economici e sociali e nei centri decisionali lungo la filiera turistica influenza la traiettoria di crescita economica e di sviluppo locale attraverso la valorizzazione delle capacità localizzate, che può determinare la diversa intensità del grado di specializzazione e di integrazione territoriale su scala regionale. Le peculiari caratteristiche del turismo, rispetto alla localizzazione, suggeriscono che la relazione fra capacità localizzata e capitale umano dipende dalla modalità di attivazione delle risorse territoriali (in senso lato) nell'offerta territoriale e perciò condizionata dalla struttura (anche organizzativa) e dal complesso dell'attività economiche, se rientrano nel turismo (diretto, indiretto ed indotto).

Per cui il capitale umano in ambito turistico come capacità localizzata può dipendere dall'insieme di rapporti e relazioni che il sistema delle imprese coinvolte nella filiera turistica realizza con il tessuto connettivo del sistema territoriale turistico per sfruttare, favorire e valorizzare la conoscenza e l'innovazione. La diffusione dell'innovazione – conoscenza tacita o contestuale e codificata – nel comparto turistico e lungo la filiera estesa dipende dal complesso di risorse territoriale (turistiche e non) di carattere sociale, economico e culturale

(Polanyi, 1967). La questione relativa all'ispessimento territoriale (Celant, 2016; Olivieri, 2016) o anche *institutional thick-ness* (Amin e Thrift, 1997), che in altri modelli territoriali è la densità istituzionale (Olivieri, 2016), appare un elemento fortemente discontinuo in ambito turistico. La diffusione della conoscenza e dell'innovazione afferiscono a due ambiti: capitale umano (cfr. par. 3.1.3) e competitività territoriale (cfr. par. 3.1.4). La struttura delle relazioni spaziali caratterizza il sistema territoriale turistico, identificando come variabili strategiche in chiave dello sviluppo territoriale l'attivazione delle risorse territoriali che in parte sono non imitabili o esportabili; il sistema territoriale turistico, ad esempio, "fatica" senza una struttura relazionale come la rete.

Il sistema turistico laziale, considerato nel suo insieme, indipendentemente dalla considerazione del ruolo di Roma, mostra una scarsa capacità innovativa in parte per l'assenza di imprese centrali e delle relative condizioni esterne nella produzione dell'innovazione, in secondo luogo la struttura delle relazioni territoriali e la cultura scientifica diffusa, in ambito turistico, riguarda la modalità di diffusione della stessa innovazione che, nelle più fruttuose esperienze italiane, avviene per rango gerarchico; non potendosi improvvisare una struttura territoriale, il risultato è l'assenza di strategie istituzionali per la sedimentazione dell'innovazione in ambito turistico. La capacità specialistica trasforma l'economia urbana autonoma dall'andamento della domanda esterna e le consente espansioni di mercato.

La capacità localizzata imprenditoriale appartiene al capitale umano. Nella fase di ripresa economica, in particolare se orientata ad uno sviluppo turistico locale sostenibile e realmente integrato con il resto dell'economia regionale, essa assume un ruolo specifico come fattore strategico competitivo; in tal senso l'impresa, oltre la funzione limitante di investimento di capitale orientato al profitto e luogo di manodopera, nel percorso di innovazione, già descritto, può trasformarsi in spazio di diffusione della conoscenza e di attivazione delle risorse in ambito di produzione di prodotti nuovi e incrementalmente migliorativi e soprattutto in chiave di modalità organizzative, anche in termini di *welfare*, con effetti moltiplicativi diretti nel comparto e indiretti ed indotti.

### 3.1.3 *Le variabili chiave della competitività turistica*

Le variabili territoriali possono trasformarsi in variabili strategiche per lo sviluppo turistico locale e determinanti della competitività nella regione Lazio. Ciò dipende dalla modalità in cui le risorse turistiche in chiave relazionale si strutturano spazio-temporalmente rispetto alle dimensioni economica, fisica ed ambientale e socio-culturale del turismo regionale. L'elemento unificante è l'innovazione, di cui ai precedenti paragrafi, e specificatamente declinato rispetto alla traiettoria evolutiva ed alla selezione.

La traiettoria evolutiva è la direzione lungo la quale un sistema di variabili si sviluppa per le particolari condizioni locali e per il coinvolgimento del comparto turistico che determina il tasso di innovazione, il tasso di localizzazione, l'emergere dei fattori discreti di area, il ruolo della tecnologia e del capitale umano. La selezione dipende dal particolare contesto territoriale e dalle condizioni in cui le risorse territoriali agiscono da stimolo – o da vincolo – per lo sviluppo turistico. In questo senso è opportuno considerare la complessità del turismo come comparto e lungo la filiera estesa; in un sistema territoriale le risorse naturali ed antropiche possono essere considerate alternativamente come elemento isolato, ovvero combinate. Resta comunque essenziale la modalità in cui le risorse territoriali assumono rilevanza turistica rispetto alla fruizione e, quindi, all'organizzazione regionale del macro-sistema territoriale turistico. Rispetto a questo argomento, e con specifico riferimento al caso della regione Lazio, si intendono analizzare le risorse turistiche territoriali esistenti, alla scala comunale, come preconditione di formazione di sistemi territoriali anche rispetto a quelli esistenti, come individuati dall'ente locale regionale a livello normativo (cfr. par. 3.2)

Il turismo è un comparto complesso: la presenza delle risorse determina la localizzazione delle imprese come luogo di fruizione del prodotto. La localizzazione chiama in causa i fattori discreti di area che, essendo non connessi alla distanza fra un luogo ed un altro nel caso del turismo, ma essendo dotati di specifici attributi in grado di favorire la generazione e la diffusione della produzione, devono necessariamente essere presenti o reperiti. Se sulla base dell'individuazione dei fattori discreti di area in chiave localizzativa alla fine degli anni Novanta è stata elaborata la relativa teoria che cerca di spiegare la ragione dell'esistenza di territori *leader* mondiali per lo sviluppo e la produzione, per mezzo della prossimità fisica, il turismo assume la caratteristica di "conduttore", in quanto il territorio, in chiave di sviluppo ed attrattivo, non può prescindere dal contatto fra chi produce, chi ricerca e chi fruisce, come combinazione ottimale degli elementi alla base della competitività territoriale.

La considerazione delle risorse turistiche come fattori discreti di area è un passaggio imprescindibile per la descrizione del macro-sistema territoriale della regione Lazio: l'interazione nello spazio origina un processo sinergico di interazione fra le risorse territoriali, il capitale umano e l'innovazione, determinando la struttura del macro-sistema turistico. Per cui le risorse territoriali, declinate come origine e causa del turismo, ma anche come modalità organizzativa di funzionamento, costituiscono «gli elementi alla base della dimensione territoriale dello sviluppo» (Olivieri, 2016) e favoriscono l'emergere di variabili con funzioni chiave per la crescita economica e lo sviluppo territoriale sostenibile (economico, sociale ed ambientale). Nel caso del complesso macro-sistema turistico della regione Lazio è possibile immaginare una struttura con le seguenti caratteristiche:

- i. sistema metropolitano di Roma e alcuni sistemi urbani di dimensioni inferiori;
- ii. sistema delle risorse naturali e ambientali attivabili turisticamente (montagna, mare, laghi, paesaggio, terme naturali, aree protette);
- iii. sistema delle risorse in termini di capitale sociale di natura culturale e storica (patrimonio artistico, architettonico e monumentale);
- iv. sistema delle risorse dell'ospitalità turistica e dei servizi di base ed avanzati, collegati e collaterali; risorse attivate economicamente in chiave turistica per mezzo del capitale umano orientato alla fruizione (ricettività, ristorazione, stabilimenti, impianti);
- v. risorse infrastrutturali (fra cui il sistema di trasporto);
- vi. sistema relazionale delle risorse umane (capitale umano), comunità (popolazione locale e di imprese) ed istituzioni locali per la crescita economica e lo sviluppo socio-economico ed il miglioramento della qualità in chiave sistemica;
- vii. sistema reticolare».

### 3.1.4 I riferimenti teorici e gli elementi del modello del macro-sistema territoriale turistico della regione Lazio

La triplice relazione fra competitività, dimensione socio-economica e ambientale e sistema delle risorse territoriali alla scala regionale dipende da un sistema di elementi che trasformano la struttura del territorio, consapevolmente o meno. Esse possono essere declinate rispetto ad un quadro teorico proprio del cambio di prospettiva, avvenuto in particolare nella letteratura internazionale delle discipline aziendali negli anni Novanta in chiave di vantaggio competitivo ascrivibile a Porter ed in chiave territoriale a Kresl e Manskell e competitiva a Krugman.

La questione della trasformazione delle variabili dipendenti delle risorse territoriali attivabili per la creazione di valore in un sistema territoriale dipende dalla competitività turistica in una relazione biunivoca di causa-effetto: non solo rispetto al valore economico di un prodotto che si trova a competere in modo diretto con gli altri sistemi turistici. Il concetto di competitività è influenzato dalla globalizzazione che ha prodotto una radicale espansione delle aree di mercato turistico. Eppure il prodotto turistico è complesso e territoriale e la capacità del territorio di generare valore economico, sociale ed ambientale è correlata direttamente alla propria capacità competitiva. Il territorio, attore collettivo che produce il turismo, bene relazionale complesso e composto dal sistema di risorse territoriali “turisticamente attivate”, si caratterizza per diversi gradi di competitività: le determinanti di natura economica e strategica.

Fig. 1 – Il prodotto turistico globale.



Con riferimento all'approccio di Peter Kresl, le determinanti "economiche" sono i fattori produttivi e localizzativi che caratterizzano l'economia turistica alla scala urbana del macro-sistema turistico laziale e le infrastrutture presenti nel territorio alla scala urbana (ricettività, attrattive, stabilimenti di fruizione, servizi di intrattenimento rete di trasporto e servizi di base). Le determinanti "strategiche" dipendono dal sistema di governo locale, alle diverse scale e rispetto alle differenti competenze, dal processo di *governance* e della cooperazione fra i vari attori (anche i portatori di interesse meta-istituzionali); il risultato sono le strategie di sviluppo urbano (Kresl, 1995). La questione delle competenze turistiche e indirette è, rispetto al macro-sistema territoriale laziale, particolarmente complessa: il Comune di Roma, al netto di qualche aggiustamento relativo allo *status* di Capitale, ha competenze in materia turistica di natura amministrativa propri di qualsiasi comune; la Città Metropolitana, invece, mostra di essere un ente in divenire. Le altre località della Regione appaiono ancora "turisticamente periferiche". La flessibilità delle istituzioni rappresenta un potenziale elemento di miglioramento. Le caratteristiche di base dell'economia turistica laziale alla scala urbana in chiave competitiva, continuando secondo l'approccio di Kresl, sono rappresentati dal capitale umano qualificato o professionalizzato, dalla produzione di servizi turistici propri e collaterali ad alta elasticità della domanda per la fascia di turisti a reddito medio-alto, per l'inserimento diffuso della componente ambientale nella produzione dei servizi turistici, per la presenza di servizi avanzati e strategici, per la posizione elevata nella gerarchia urbana, sia rispetto alla scala regionale che a quella nazionale. Come detto (cfr. par. 3.1.2), la formazione di una capacità specialistica del capitale umano, con un diverso grado di qualificazione, è la condizione necessaria per trasformare l'economia urbana turistica in un sistema resistente rispetto all'andamento della domanda esterna e per consentire l'espansione del mercato. Il macro-sistema turistico laziale, riportando queste considerazioni alla scala locale, delinea una "fisionomia più sociale" (Olivieri *et. alii*, 2016; Olivieri, 2015); ci si riferisce all'assetto della capacità localizzata nelle istituzioni, nella rete infrastrutturale, nel complesso delle risorse naturali ed antropizzate, relativamente a conoscenza e capacità (Peter Maskell, 1998): il territorio turistico è un sistema di relazioni ed interazioni e non un semplice contenitore di funzioni economiche; è un sistema all'interno del quale attori privati e collettivi ricercano i vantaggi localizzativi disponibili ed operano in strutture di mercato avanzate, frutto di istituzioni locali con capacità determinanti sulla competitività "contestualizzata", perché il territorio turistico di-

pende dalle condizioni che offre per lo sviluppo dei fattori che incidono positivamente sulla autonoma capacità di finanziare il proprio sviluppo, rispetto alla trasferibilità delle risorse mobili nello spazio, alle scelte strategiche del sistema pubblico relativamente alle politiche di investimento e valorizzazione ed alla promozione territoriale. L'organizzazione turistica territoriale, perciò, determina il grado di sviluppo turistico come seconda condizione necessaria.

Le variabili del macro-sistema territoriale turistico laziale assumono la dimensione di determinati strategiche, ad esempio, per la riduzione degli squilibri con riferimento alle aree interne caratterizzate dalla presenza di risorse inutilizzate. La valorizzazione dell'intero sistema delle risorse locali (cfr. par. 3.2) genera effetti diffusivi e moltiplicativi in termini di crescita (più intensi con l'aumentare degli attori coinvolti) e di sviluppo, se il territorio è "più" competitivo. Le condizioni e le determinanti della competitività del macro-sistema territoriale turistico della regione Lazio devono essere riferite ad un modello stilizzato di sviluppo ed ancorati alla teoria. Accanto a Kresl e Manskell assumono rilevanza altri contributi rispetto alle variabili chiave per la comprensione dello stato del grado di sviluppo turistico del Lazio. Il macro-sistema regionale, infatti, non è sempre capace di combinare gli elementi quantitativi (crescita e infrastrutturazione economica) con quelli qualitativi (processo di sviluppo locale, coesione, formazione e riqualificazione del capitale umano, riconversione ed innovazioni organizzative, anche in chiave tecnologica, infrastrutturazione non economica): la competizione turistica passa dall'attore privato o pubblico singolo (struttura ricettiva, stabilimento per la fruizione turistica, attrattiva culturale) alla competizione fra soggetti aggregati territoriali (es. ambiti turistici) e di imprese (es. *cluster* regionali), nel migliore di casi con la struttura di reti territoriali. Nel modello cambia quindi e l'oggetto di analisi. Ed in tal senso sono utili i contributi di Michael Porter e di Paul Krugman. Il primo, assumendo che le azioni strategiche ed operative delle istituzioni dipendono dalla forza e dall'interdipendenza fra impresa e ambiente, considera la prima non come un'organizzazione autosufficiente, rispetto all'accesso ed alla disponibilità delle risorse, alle informazioni ed all'innovazione (tecnologica). Il valore economico è il risultato della combinazione coordinata di una pluralità di catene dei valori, delle imprese collegate. Per cui l'ambito competitivo territoriale considera tutte le catene del valore prodotte dagli attori locali, contribuendo al modello di sintesi delle determinanti del vantaggio competitivo ("diamante competitivo"). Seguendo questo approccio è possibile individuare o disegnare le possibili aggregazioni territoriali turistiche rispetto alle caratteristiche strutturanti e ristrutturanti ed all'attivazione delle risorse.

Con opportuni adattamenti le determinanti del vantaggio competitivo sono:

- i) le condizioni delle risorse territoriali in chiave turistica;
- ii) le condizioni della domanda turistica e l'interazione con l'offerta;
- iii) la diffusa presenza di attività appartenenti alla filiera turistica;
- iv) incertezza e/o caso di epidemia Covid-19);
- v) sistema di politiche di ampia e diversa natura;
- vi) ubicazione dei servizi strategici e delle infrastrutture;
- vii) presenza di servizi di prossimità;
- viii) integrazione con i *cluster* regionali;
- ix) capitale umano.

Infine, con riferimento di carattere generale al contributo di Paul Krugman, la competizione territoriale (e la “fortuna” di un sistema territoriale turistico) dipendono anche e/o in larga parte dalla “capacità di successo sul mercato internazionale”. La dimensione turistica in chiave economica, sociale ed ambientale della Regione Lazio è stata, è e sarà il risultato dell’inserimento delle risorse territoriali lungo le filiere turistiche con l’obiettivo della creazione di una forma di vantaggio assoluto e comparato. Allo stesso tempo, tali dimensioni dipendono dall’efficienza in termini di costo rispetto alle funzioni strategiche interne alle imprese localizzate sul territorio (capacità di innovazione, politiche di *marketing* territoriale).

### *3.1.5 Riflessioni conclusive su risorse territoriali, capacità localizzate e determinanti della competitività turistica nella regione Lazio*

Tutto ciò conduce alla necessità di analisi delle risorse turistiche territoriali (cfr. par. 3.2), approfondendo le caratteristiche del sistema delle imprese (cfr. capp. 4 e 5) e ad un cambiamento di prospettiva: dalla comprensione della distribuzione delle attività alle condizioni di sviluppo del territorio. Rispetto all’organizzazione territoriale, il tema rientra nella questione del ruolo “pubblico” ed investe, come detto, i livelli di governo e le relative competenze e funzioni in risposta alle necessità della comunità locale residente stabilmente e temporaneamente. Le stesse funzioni caratterizzano il livello gerarchico di un centro, ed in caso di incremento arricchiscono la centralità dei sistemi turistici. Se le variabili turistiche assumono la struttura di funzione chiave, esse favoriscono un percorso integrato di crescita economica e di sviluppo economico,

sociale ed ambientale del territorio regionale. Seguendo Carlo Salone, è possibile considerare le funzioni chiave rispetto alla categorizzazione delle capacità localizzative (Salone, 2005).

Tav. 1 – *Capacità localizzate, funzioni chiave, componenti sistema socio-economico locali, macro-sistema regionale laziale.*

<b>Capacità localizzate</b>	<b>Funzioni chiave</b>	<b>Componenti sistema</b>
Risorse territoriali naturali	Attrattiva	Montagna, litorale, laghi, paesaggio, sorgenti termali
Capitale umano (imprenditoriale e manodopera)	Attivazione, investimento	Fruizione delle risorse territoriali; risorse territoriali antropizzate
Accoglienza, apertura, accessibilità	Ospitalità	Sistema ricettivo

L'elemento che consente tale processo di trasformazione dai fattori chiave della competitività turistica alle determinanti territoriali è rappresentato dalle politiche di sviluppo turistico per la produzione di beni pubblici territoriali (infrastrutture, economie di localizzazione e urbanizzazione, capitale sociale per la soluzione di problemi di natura collettiva). La dimensione territoriale offre gli strumenti interpretativi per la comprensione dei campi di applicazione delle politiche di sviluppo territoriale (Olivieri in Brogna M. e Bozzato S., 2020; Olivieri, 2016; Olivieri, 2015) e consente di individuare le condizioni di crescita e di sviluppo turistico nelle dimensioni economiche, sociali ed ambientali, che dipendono dalle capacità localizzate dei fattori strategici e dalle modalità di attivazione delle risorse territoriali che rendono potenzialmente il territorio laziale turisticamente competitivo. Le politiche di sviluppo turistico possono rappresentare i meccanismi di azione collettiva proposti dagli attori locali (istituzioni e organizzazioni) attraverso azioni congiunte sulla base della condivisione dei valori di base, per riprodurre le caratteristiche proprie dei modelli di competitività territoriale. Come riportato nella parte iniziale del capitolo, l'innovazione si diffonde nel territorio se esso è in grado di agire come "conduttore" non casuale.

Il turismo rappresenta uno campo di applicazione, ma anche uno strumento utile in quanto bene relazionale e "prodotto territoriale", dove la "domanda" si sposta in un punto specifico dello spazio per la fruizione stessa. Infine, il turismo porta in dote costanti elementi propri dell'incertezza, da ultimo la diffusione pandemica Covid-19, che suggeriscono la necessità di adattamento ai disturbi propri di ogni modello evolutivo; tali elementi, quindi, né

dati né immutabili, variabili nella dimensione temporale, influenzano la competitività turistica regionale. Il macro-sistema regionale, nella capacità di attivazione delle risorse ai fini turistici, deve essere in grado di avviare azioni di adattamento e di reale resilienza, in modo tale da ovviare agli effetti negativi – strutturali o congiunturali e quantitativi e qualitativi – della domanda turistica, in modo tale da trovare un nuovo percorso evolutivo anche in caso di instabilità; si pensi a titolo puramente esemplificativo al ruolo emergente del turismo nelle aree interne e di prossimità.

La capacità di attivazione descritta è possibile se i diversi soggetti turistici assumono la specifica fisionomia di attore collettivo (territorio), che nel contesto attuale laziale può essere definito come l'insieme delle reti di soggetti locali e di sistemi territoriali di cui esse fanno parte (Olivieri in Brogna M. e Bozzato S., 2020). Rispetto al macro-sistema regionale laziale esiste potenzialmente una specifica relazione fra la capacità competitiva e il sistema aggregato dell'offerta territoriale (attivazione delle risorse a fini turistici) che è caratteristica del processo organizzativo, anche in termini di innovazione. L'offerta territoriale turistica si configura come un sistema di diversi elementi di natura materiale e immateriale, servizi e funzioni. E l'offerta territoriale turistica della regione Lazio costituisce un elemento centrale nella propulsione allo sviluppo turistico in chiave sostenibile del macro-sistema territoriale.

La capacità attrattiva della regione Lazio dipende dalla struttura dell'offerta territoriale generale e turistica, che a propria volta dipende dai fattori che distinguono in modo significativo il contesto locale e che hanno una propensione catalizzante rispetto agli attori dei sistemi: attrattività socio-economica e culturale. L'attrattività economica è rappresentata dal complesso di offerta territoriale che raggruppa competenze e capacità del sistema delle imprese turistiche e collaterali (capitale umano e risorse naturali, processi organizzativi, fisionomia delle filiere, fiere, centri di ricerca), ma anche supportate dagli enti locali (infrastrutture di comunicazione e trasporto). L'attrattività sociale caratterizza lo stato del livello della qualità della vita che incide sul sistema turistico (strutture ricreative, condizioni di accessibilità, benessere diffuso, efficienza dei servizi sociali, sanitari e di sicurezza, progetti di sviluppo sostenibile); infine l'attrattività culturale può essere anche utilizzata come approssimazione della attrattività complessiva del macro-sistema territoriale turistico regionale laziale.

### 3.2 Le risorse territoriali dei sistemi turistici laziali<sup>36</sup>

Nel paragrafo precedente, il macro-sistema territoriale turistico della regione Lazio è stato introdotto con riferimento ad un inquadramento generale rispetto alla competitività ed al ruolo delle determinanti territoriali e delle variabili chiave. I riferimenti teorici hanno permesso di descrivere il territorio come sistema di interazione e gestione delle risorse territoriali. Obiettivo del presente paragrafo è analizzare le caratteristiche delle risorse territoriali per identificare gli elementi centrali e delineare il modello del macro-sistema territoriale turistico della regione Lazio. Le risorse territoriali attivate turisticamente rappresentano il terzo elemento per la costituzione del complesso del prodotto turistico, risultato del processo territoriale, accanto al capitale umano (imprenditoria e risorse umane) ed economico (risorse finanziarie da investire anche in innovazione).

In sintesi, il macro-sistema territoriale della regione Lazio, secondo chi scrive, è caratterizzato da un significativo, diffuso ed eterogeneo patrimonio turistico (naturale ed antropizzato) e dualistico, nel senso di essere spazialmente strutturato in un sistema centro-periferia caratteristico e peculiare, in cui:

- la presenza di Roma Capitale e della Città metropolitana di Roma, con confini “turistici” non aprioristicamente ed esattamente definiti, a prescindere da quelli amministrativi, amplifica gli squilibri;
- diversi poli di attrazione, in alcuni casi multinucleari e, a volte, sistemici.

Nel presente paragrafo, ai fini della descrizione ed analisi del macro-sistema regionale turistico laziale, le risorse territoriali sono considerate dipendenti da elementi geofisici e antropizzate (di carattere storico e socio-culturale), in alcuni casi combinate ai fini della fruizione turistica, risultando un prodotto complesso di risorse materiali ed umane localizzate.

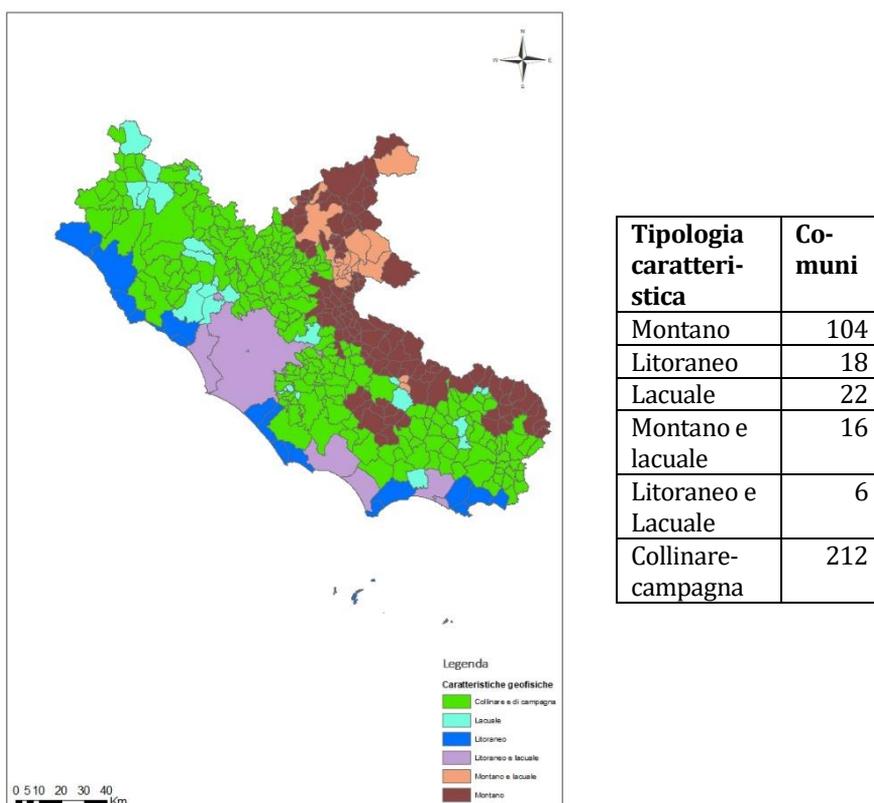
---

<sup>36</sup> I dati utilizzati per la descrizione delle risorse territoriali a fini turistici appartengono alle diverse fonti citate ed in alcuni casi sono aggregate ed integrate con fonti di natura indiretta: MIBAC, Regione Lazio, Legambiente, Touring Club e Borghi d'Italia I dati relativi alla ricettività sono desunti da Istat e EBTL. Le elaborazioni cartografiche elaborate autonomamente sono state realizzate con il supporto del Laboratorio di Cartografia del Dipartimento MEMOTEF – “Sapienza” Università di Roma.

### 3.2.1 Comuni con caratteristiche geofisiche

La carta in Figura 2 mostra una classificazione dei comuni del Lazio, a carattere esaustivo, per cui ogni ente amministrativo appartiene ad un'unica categoria. Le risorse territoriali definite “geofisiche” (Olivieri, 2009) possono caratterizzare completamente, ovvero in combinato, i comuni: *i*) un comune è definito ‘*montano*’ rispetto all’altitudine con zona altimetrica 1 (104) (Fonte Istat, 2021), per cui si veda anche la successiva Figura 3; *ii*) i comuni definiti “litoraneo” e “lacuale”, se caratterizzati rispettivamente dalla localizzazione costiera (18) e dalla presenza di uno o più laghi (22); *iii*) ovvero combinate “montano e lacuale” (16) e “litoraneo e lacuale” (6); *iv*) infine, la categoria in questa prima classificazione a carattere residuale “collinare-campagna” (212).

Fig. 2 – I comuni del Lazio per caratteristiche naturali.



Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

Di seguito sono rappresentati i comuni disaggregati rispetto alle caratteristiche descritte (Fig. 3).

Fig. 3 – I comuni del Lazio per caratteristiche naturali, zona altimetrica.

a) Zona altimetrica



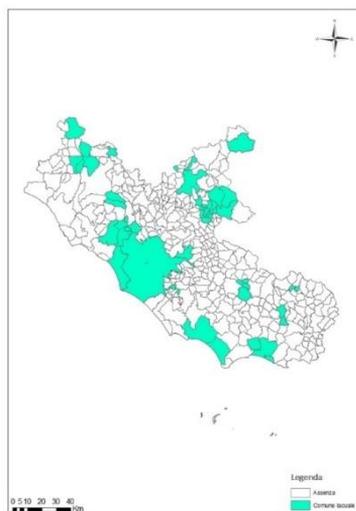
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

b) Litoraneità



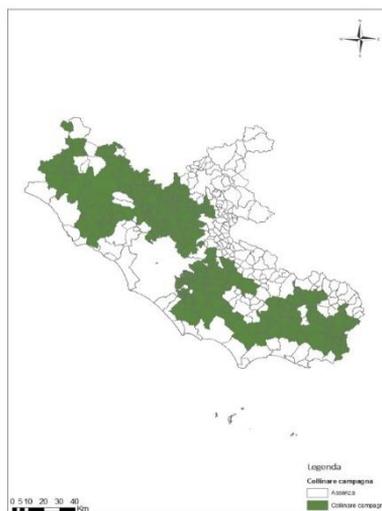
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

c) Lacuali



Fonte: Elaborazione propria su dati Regione Lazio, 2021.

d) Collinari-campagna (residuali)



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

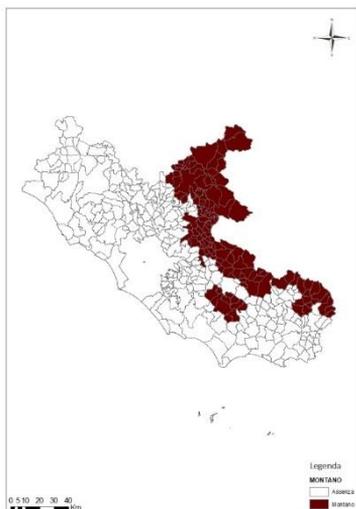
Un elemento fondamentale per la determinazione del ruolo delle risorse naturali a carattere geofisico in relazione al macro-sistema turistico regionale ed ai sistemi turistici del Lazio è rappresentato dalla loro attivazione rispetto alla fruizione per la trasformazione delle caratteristiche naturali in risorse territoriali. La parte di analisi che segue è orientata alla relazione fra risorse antropizzate e risorse naturali.

#### *Risorse territoriali del Lazio: la montagna*

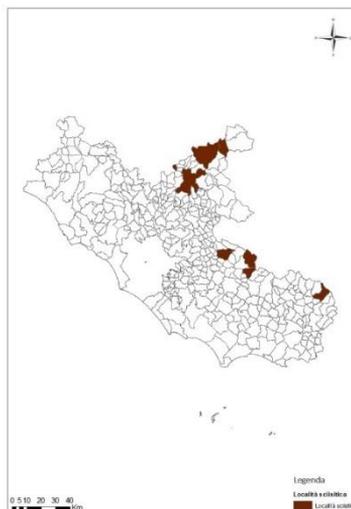
Nell'insieme dei comuni già definiti come "montani" (Fig. 4a), rispetto alla sola variabile dell'altimetria, sono individuati i comuni caratterizzati da località sciistiche rispetto alla presenza di alcune variabili, fra cui impianti di risalita, piste da discesa ed anelli da fondo. I comuni, di cui in Figura 4b, sono 9 in 3 province: Borgorose, Cittareale, Leonessa, Micigliano e Rieti (Rieti), Subiaco (Roma) e Filettino, Guarcino e Picinisco (Frosinone). I primi tre comuni appartengono al "Cratere" del terremoto di Amatrice del 2016. A questi, evidentemente organizzati per la fruizione del turismo montano invernale, debbono essere aggiunte le località montane non solo legate agli sport invernali ed alla settimana bianca. Rispetto all'ospitalità, l'insieme più esteso dei comuni di questa tipologia è confrontato con il totale dell'offerta ricettiva e con la specifica offerta di rifugi alpini, in termini di esercizi (Fig. 4 c, d) e posti letto (Fig. 4 e, f). L'offerta ricettiva complessiva è omogenea e diffusa su tutti i comuni, nella classe fino a 50 esercizi, e più eterogenea rispetto ai posti letto in prossimità delle località sciistiche; sono residuali i comuni montani caratterizzati dall'assenza di esercizi e posti letto (indicati in grigio nella carta). Di converso, i rifugi alpini mostrano di essere una tipologia non particolarmente caratterizzante i sub-sistemi montani laziali.

Fig. 4 – *Risorse territoriali: la fruizione della montagna e le località sciistiche.*

## a) Comuni 'montani'

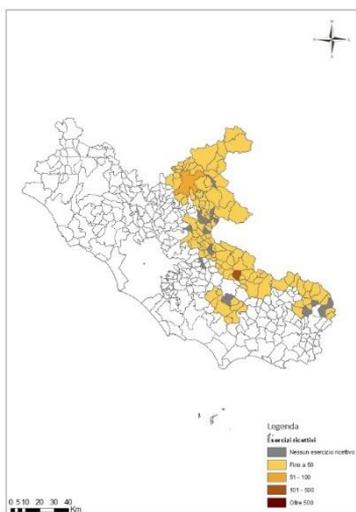


## b) Località sciistiche



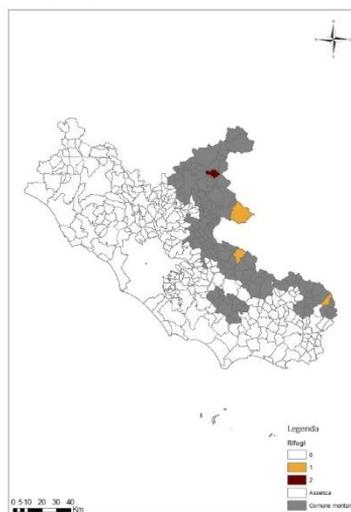
Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

## c) Esercizi totali



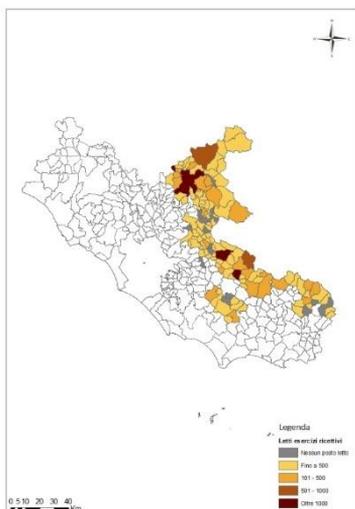
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

## d) Rifugi alpini



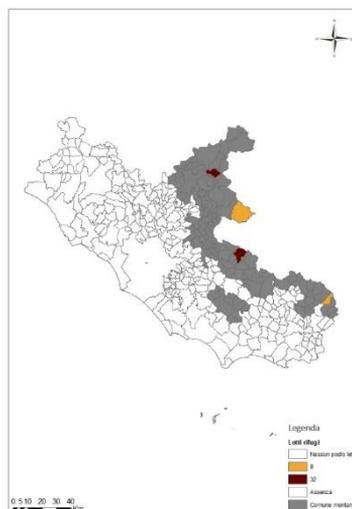
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

## c) Posti letto totali



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

## d) Posti letto in rifugi alpini



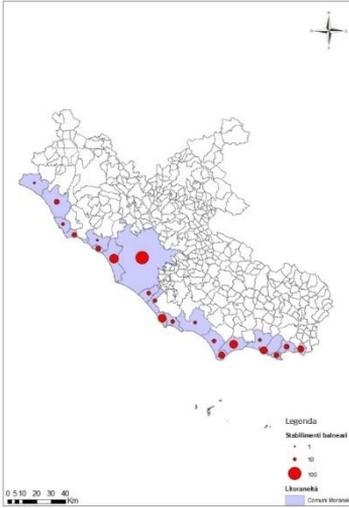
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

### *Risorse territoriali del Lazio: il mare e i comuni litoranei*

La relazione fra la risorsa naturale litorale (18 comuni litoranei) ed antropizzata è spiegata da variabili diversificate e relative a: *i.* stabilimenti balneari; *ii.* sistemi portuali (porto turistico, approdo turistico ed ormeggio); *iii.* certificazione della spiaggia. A prescindere dalla distorsione relativa a Roma, emerge per omogeneità il sistema litorale-meridionale, anche caratterizzato da una offerta ricettiva complementare significativa, rispetto all'omogeneità delle strutture alberghiere (anche in questo caratterizzate dalla distorsione Roma- Fiumicino). Gli stabilimenti balneari, seppur maggiormente presenti nel litorale a Sud di Roma, sono presenti nel litorale Nord, con analogia distributiva dell'offerta ricettiva per posti letto negli esercizi complementari (Fig. 5). Non si rilevano comuni caratterizzati dall'assenza di strutture ricettive.

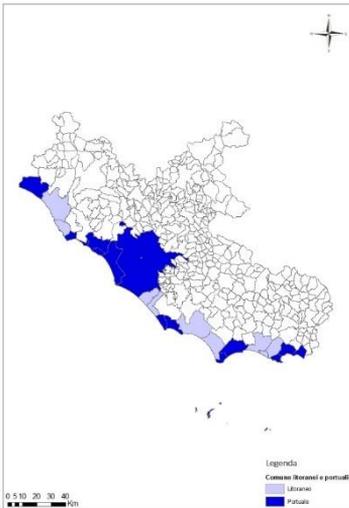
Fig. 5 – *Risorse territoriali: il mare.*

## a) Comuni litoranei con stabilimenti



Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

## c) Comuni litoranei e portualità turistica



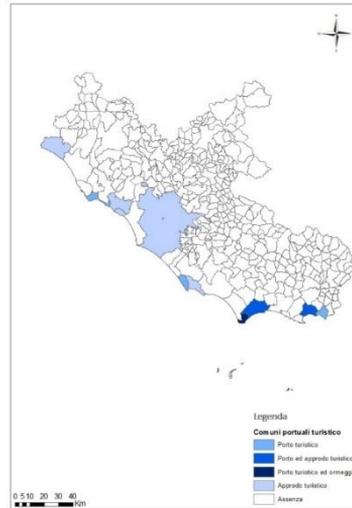
Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

## b) Comuni litoranei Bandiere Blu

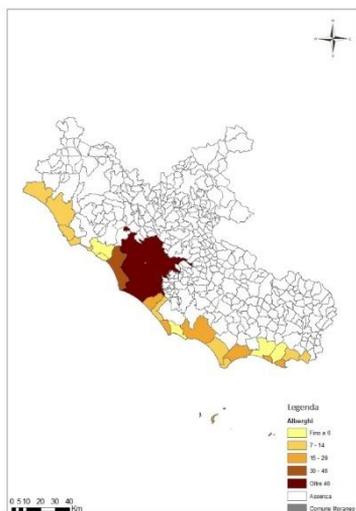


Fonte: Elaborazione propria su dati Le-gambiente, 2021.

## d) Comuni e tipologia di portualità turistica



e) Esercizi alberghieri



f) Esercizi complementari

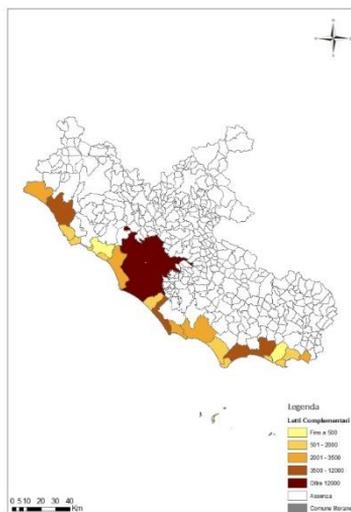


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

g) Letti in esercizi alberghieri



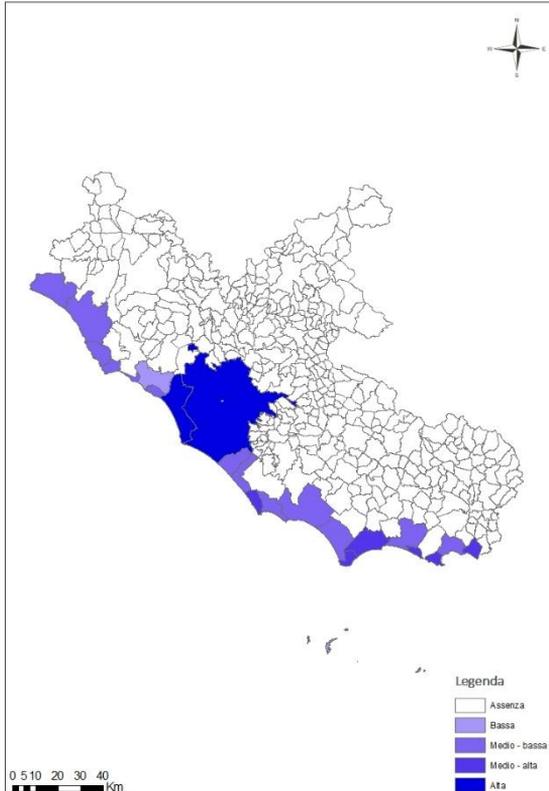
h) Letti in esercizi complementari



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

La Figura 6 sintetizza il complesso diversificato della risorsa territoriale mare per comune rispetto all'intensità di fruizione.

Fig. 6 – *Risorse territoriali: la fruizione del mare.*



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

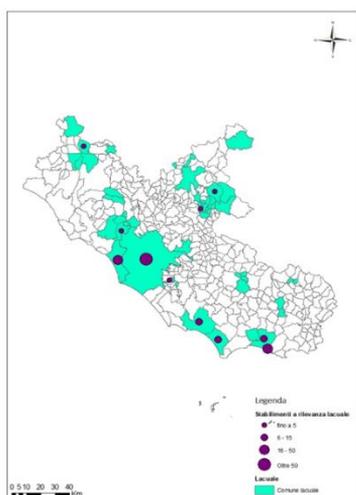
### *Risorse territoriali del Lazio: i comuni lacuali e le risorse dedicate*

La presenza di uno o più laghi è una risorsa naturale più complessa da analizzare in relazione alla funzione turistica, in quanto alcuni di essi non rappresentano di base una attrattività attivabile ai fini turistici. Tuttavia, tenendo presente il ruolo della variabile stabilimenti, si possono introdurre alcune prime considerazioni, sebbene non esaustive; aggiungendo la certificazione delle aree interne (approssimata con le Bandiere arancioni del TCI e i Borghi più belli

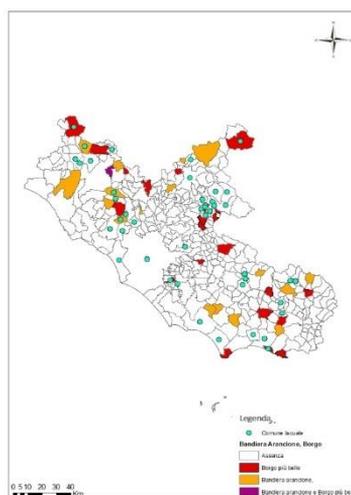
d'Italia) emergono il Lago di Bolsena e il Lago minore di Vico, il sistema lacuale di Bracciano e Martignano, i laghi dei Castelli Romani o di Castel Gandolfo, ovvero Albano e Nemi, come sistemi lacuali strutturati e attrattività specifiche delle aree interne, fra cui il Lago di Posta Fibreno e quelli del reatino, naturali e artificiali (fra cui il Lago del Salto, Turano, Duchessa).

Fig. 7 – Risorse territoriali: la fruizione dei laghi.

**a) Comuni lacuali con stabilimenti**

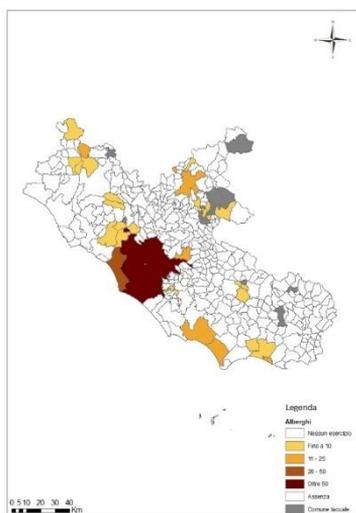


**b) Comuni lacuali certificati**

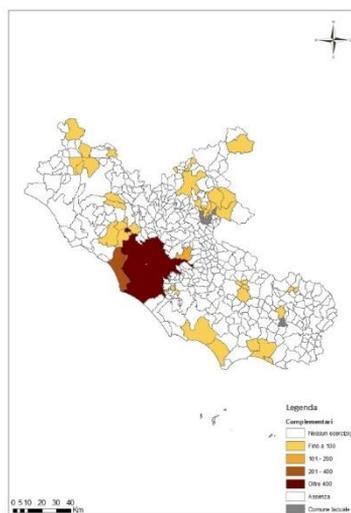


Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

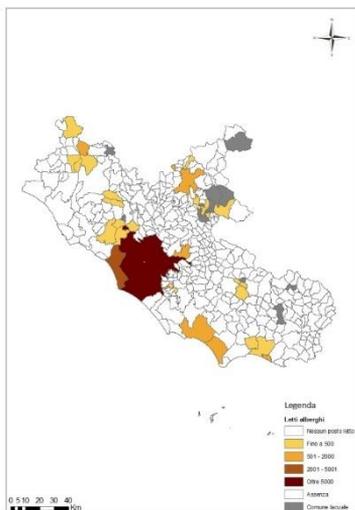
**c) Esercizi alberghieri**



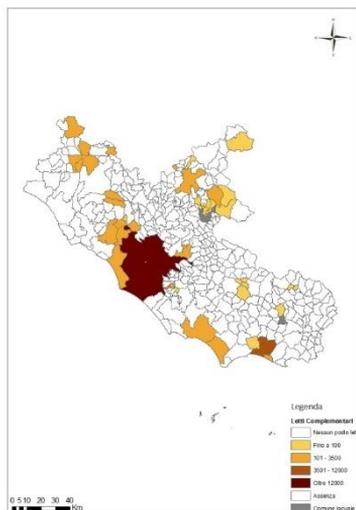
**d) Esercizi complementari**



## e) Letti in esercizi alberghieri

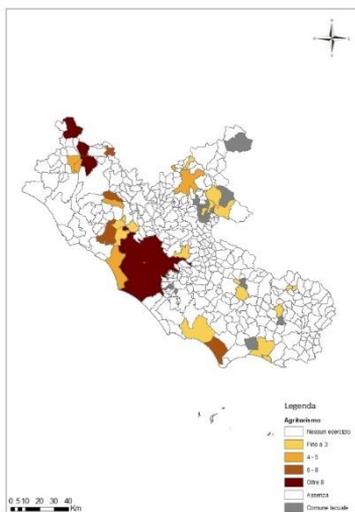


## f) Letti in esercizi complementari

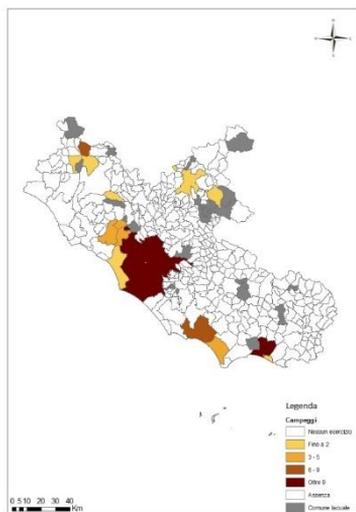


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

## g) Agriturismo

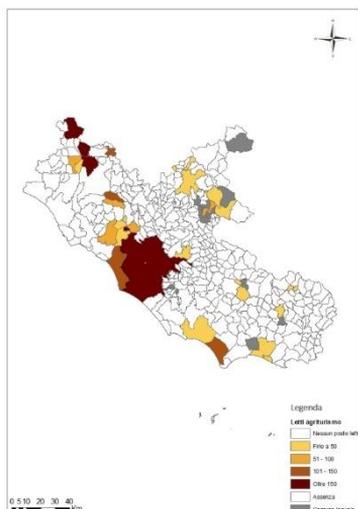


## h) Campeggi

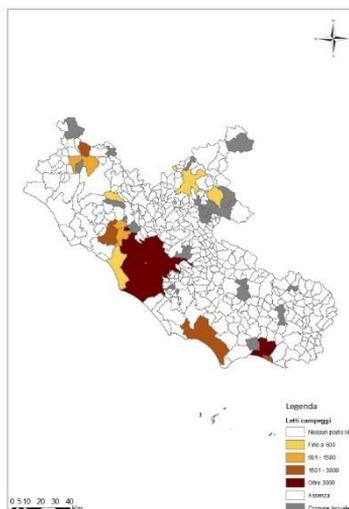


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

## i) Posti letto agriturismo



## l) Posti letto campeggi



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

La relazione con il sistema ricettivo presenta un ulteriore grado di complessità, per cui l'analisi, partendo dalle due macro-tipologie (alberghiera e complementare) e focalizzandosi su due tipologie ricettive specifiche (agriturismo e campeggi), evidenzia il ruolo dei sistemi lacuali di Bolsena, Vico e Bracciano e Martignano, rispetto al quale Trevignano Romano è Bandiera Blu.

### 3.2.2 Risorse territoriali antropizzate e fruizione

Il ruolo delle risorse antropizzate è determinante per l'attivazione delle caratteristiche naturali del territorio del macro-sistema regionale turistico della regione Lazio e degli specifici sistemi locali.

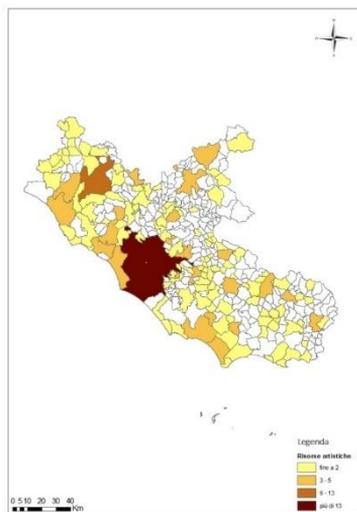
#### *Risorse territoriali di natura culturale*

La regione Lazio, come il resto del Paese, è espressione di un patrimonio culturale ampio, diversificato, fruito e non, in parte non del tutto conosciuto. Non è possibile ed esaustivo in tal senso descrivere la completa dotazione delle risorse attivabili. Per questo, si utilizza come variabile *proxy* la presenza alla scala comunale di attrattive museali e di natura artistico-archeologica indicate nei musei statali e non statali, comprensivi di aree archeologiche e monumenti

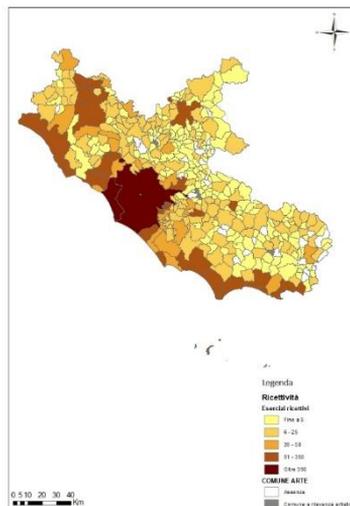
(Fig. 8a). La specifica rilevanza di un comune è messa in relazione con le caratteristiche relative alle risorse naturali (Fig. 8c), due “certificazioni” delle Bandiere Arancioni di TCI e dei Borghi più Belli d’Italia (Fig. 8d).

Fig. 8 – *Risorse territoriali artistiche, architettoniche e monumentali.*

**a) Comuni a rilevanza ‘arte’**

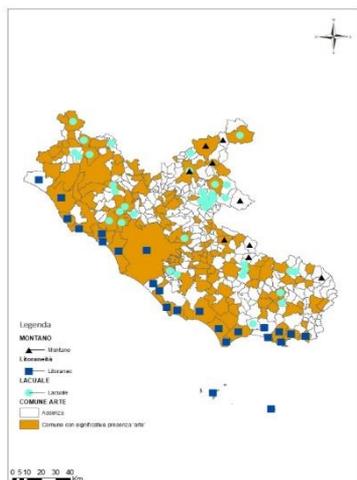


**b) Esercizi ricettivi e comuni a rilevanza ‘arte’**

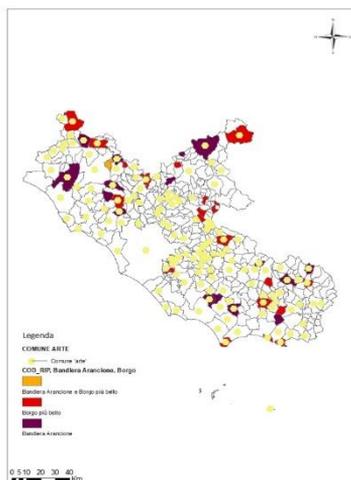


Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

**c) Comuni a rilevanza arte e risorse geofisiche**



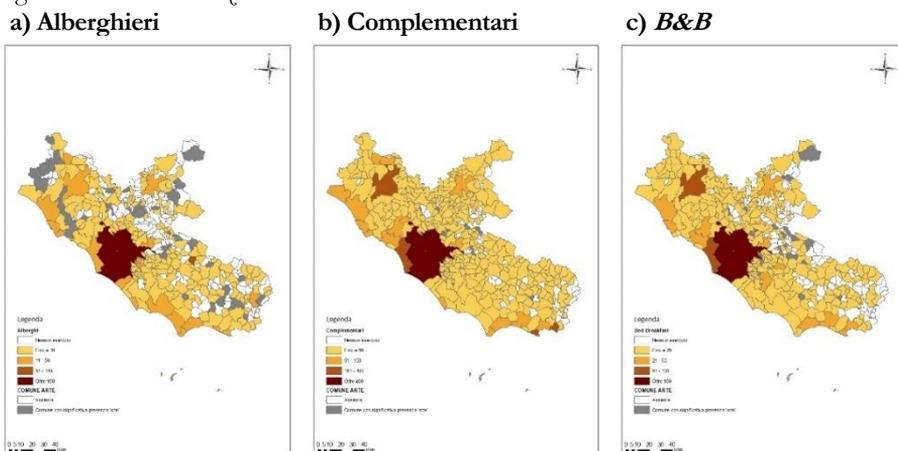
**d) Comuni a rilevanza arte e certificazioni**



Fonte: Elaborazione propria su fonti diverse, 2021.

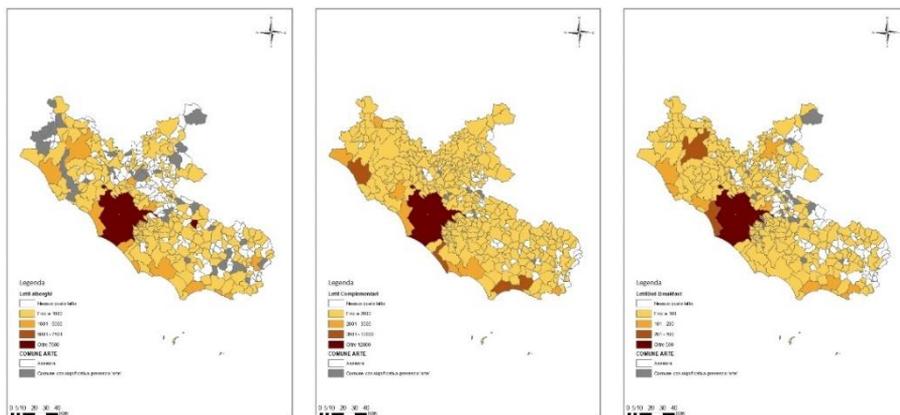
La struttura territoriale dell’offerta ricettiva, se comparata con le risorse territoriali individuate in via semplificata con il termine ‘arte’ e sempre considerando l’effetto distorsivo di Roma, suggerisce una significativa omogeneità territoriale, con una parziale copertura degli esercizi complementari rispetto ai comuni individuati – evidenziati in grigio – (Fig. 9). Le aree interne a rilevanza culturale artistica della regione sono caratterizzate da una minore offerta e ciò è confermato anche con specifico riferimento alla tipologia ricettiva *B&B* (Fig. 9c). Le medesime considerazioni sono da estendersi rispetto alla variabile posti letto.

Fig. 9 – Comuni a rilevanza “arte” e ricettività turistica.



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL e fonti diverse, 2021.

d) Posti letto alberghi e) Posti letto complementari f) Posti letto *B&B*



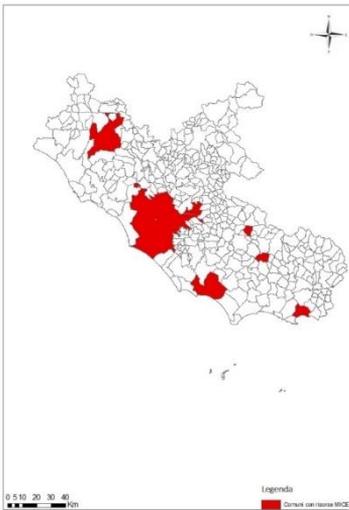
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL e fonti diverse, 2021.

### Il turismo MICE

Il macro-sistema turistico laziale è caratterizzato dalla presenza di risorse territoriali proprie del turismo già d'affari, ormai accreditato con l'acronimo anglosassone MICE (*Meetings, Incentive, Conference and Events*). Nello specifico è estrapolata a scala comunale la presenza di centri fieristici, centri congressuali, fiere, con l'aggiunta di un numero significativo di aziende del comparto. La Figura 10 rileva in formato di carta tematica i comuni caratterizzati dalla presenza di infrastrutture a carattere fieristico-congressuale (Fig. 10a), anche rispetto alle diverse tipologie (Fig. 10b). Oltre alla Capitale, sono individuati altri tre capoluoghi di provincia (Frosinone, Latina e Viterbo) e i comuni di Fiuggi e di Tivoli. La distribuzione regionale, sempre alla scala comunale, delle strutture ricettive, in questo caso considerando esclusivamente la tipologia alberghiera, mostrano una copertura esaustiva, anche per la duplice funzione di questa tipologia rispetto al turismo MICE: oltre a Roma Capitale, sia in termini di esercizi (Fig. 10c) e soprattutto rispetto ai posti letto (Fig. 10d) emerge Fiuggi, località termale, sempre orientata a tale forma di turismo.

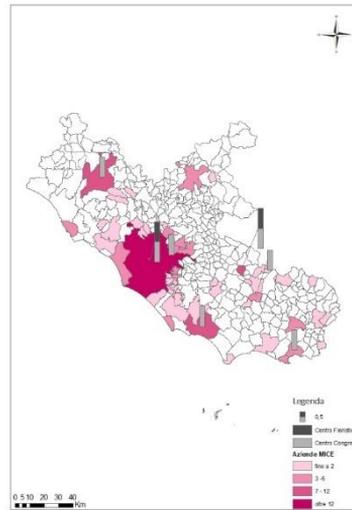
Fig. 10 – Risorse territoriali: turismo MICE.

#### a) Comuni individuati MICE



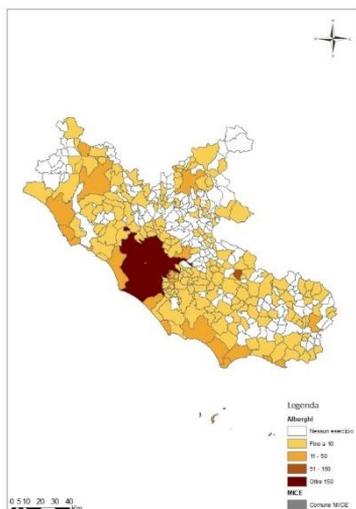
Fonte: Elaborazione propria, 2021.

#### b) Comuni per tipologia MICE

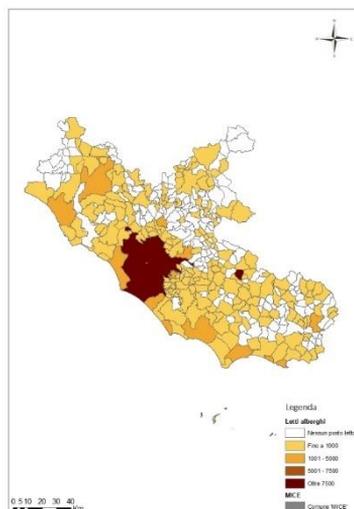


Fonte: Elaborazione propria di fonti diverse, 2021.

## c) Alberghi



## d) Posti letto albergo



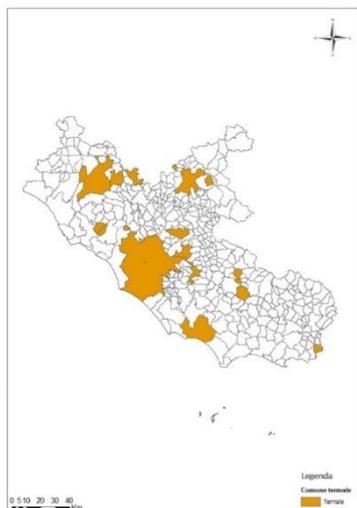
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL e fonti diverse, 2021.

*Le risorse termali: dalle caratteristiche geofisiche alla fruizione*

Le risorse termali della regione Lazio sono presenti in 15 comuni (Carta 2a): 2 nelle province di Frosinone (Ferentino e Fiuggi), Latina (Castelforte e Latina) e Rieti (Castel Sant'Angelo e Rieti), 3 nella provincia di Viterbo (Orte, Soriano nel Cimino e Viterbo) e 6 nella Città Metropolitana di Roma Capitale (Canale Monterano, Manziana, Palestrina, Palombara Sabina, Cretone, Tivoli e Roma). Rispetto alla presenza di strutture termali si rilevano i comuni di Tivoli, Ferentino, Fiuggi e Viterbo. Le strutture ricettive alberghiere mostrano una diffusione omogenea e una copertura pressoché esaustiva (Carta 2 c, d).

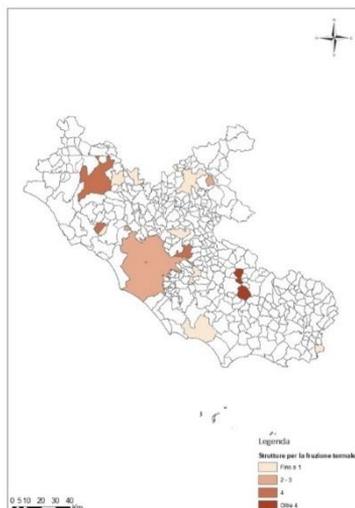
Fig. 11 – Risorse territoriali: le terme naturali e le strutture di fruizione.

## a) Comuni con risorse termali



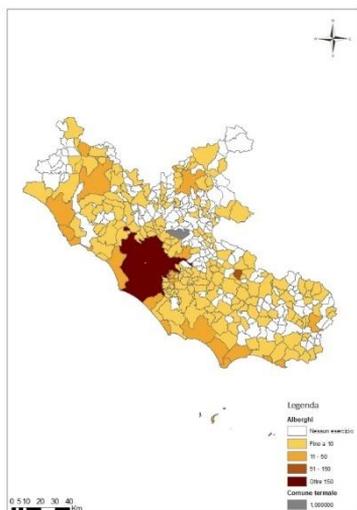
Fonte: Elaborazione propria, 2021.

## b) Comuni per strutture di fruizione termale

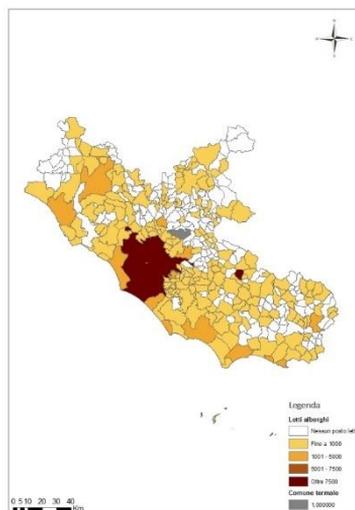


Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

## c) Comuni con risorse termali e alberghi



## d) Comuni con risorse termali e posti letto albergo

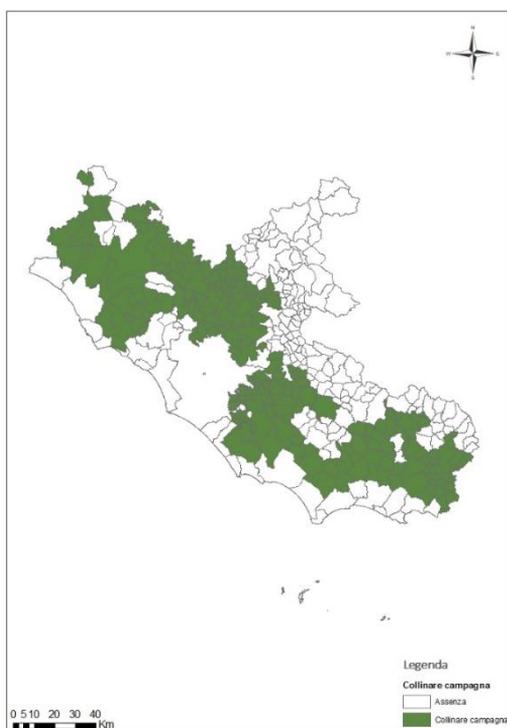


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL e fonti diverse, 2021.

*Il turismo delle aree interne non montane e non lacuali*

A completamento dell'analisi è riportata la distribuzione di altre variabili del macro-sistema regionale del Lazio, con riferimento a tutto l'universo dei comuni, seppur con due specifiche distinzioni: *i)* tali variabili non sono indicate per i soli 212 comuni residuali indicati "Collinari-campagna", anche se in questo caso essi, considerati in particolare nel loro complesso, potenzialmente sono in grado di trasformarsi in determinanti turistiche, eventualmente integrate con altre; *ii)* il grado di utilizzo turistico e la stessa valorizzazione di queste risorse ai fini turistici risultano, allo stato dell'arte, ancora parziali.

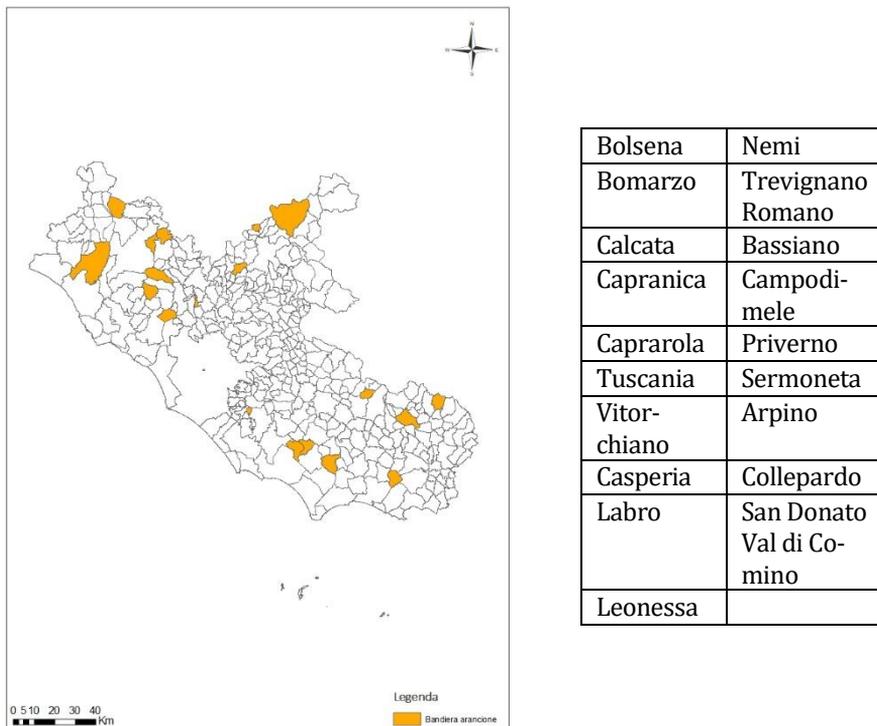
Fig. 12 – Risorse territoriali: il paesaggio collinare e di campagna.



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

La Figura 13 riporta i 19 comuni Bandiere Arancioni del Touring Club.

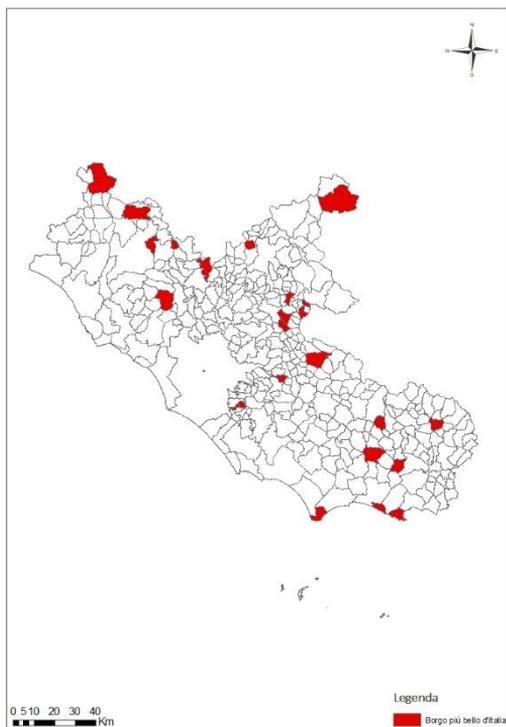
Fig. 13 – Risorse territoriali: la “certificazione” del paesaggio collinare: le bandiere arancioni e i borghi più belli d’Italia.



Fonte: Elaborazione propria su dati Touring Club e Borghi d’Italia, 2021.

La Figura 14 mostra i 22 comuni identificati come Borgo più bello d'Italia.

Fig. 14 – Risorse territoriali: la “certificazione” del paesaggio collinare: borghi più belli d'Italia.



Acquapendente	Castel Gandolfo
Bagnoregio	Castel San Pietro Romano
Bassano in Teverina	Percile
Sutri	Subiaco
Vitorchiano	Gaeta
Amatrice	San Felice Circeo
Castel di Tora	Sperlonga
Collalto Sabino	Atina
Greccio	Boville Ernica
Magliano Sabina	Castro dei Volsci
Orvinio	Pico

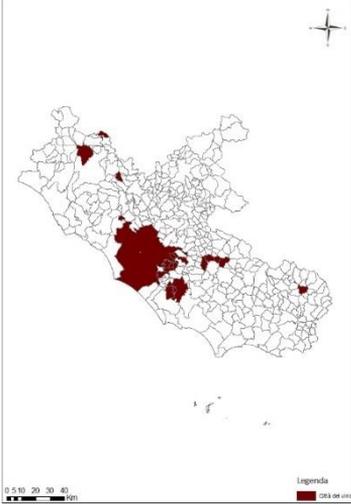
Fonte: Elaborazione propria su dati Touring Club e Borghi d'Italia, 2021.

Vitorchiano, nella provincia di Viterbo, è l'unico comune Bandiera Arancione e Borgo più bello d'Italia.

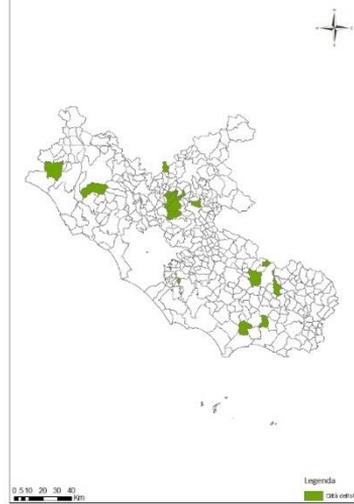
Infine la Figura 15 mostra le Città del Vino, Olio, Tartufo, Nocciola, Castagna, Pane.

Fig. 15 – Risorse territoriali: la fruizione del paesaggio collinare e di campagna attraverso gli itinerari dei prodotti tipici.

a) Città del Vino



b) Città dell'Olio

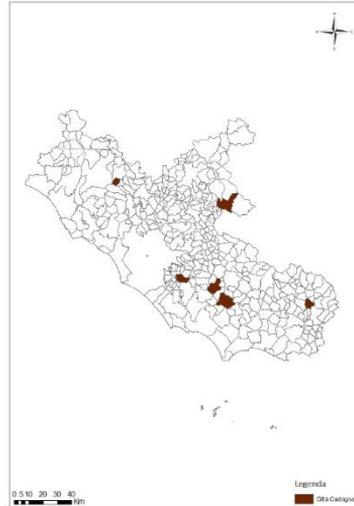


Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

c) Città della Nocciola



d) Città della Castagna



Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

*Il turismo religioso*

Premessa la difficoltà di individuare quali e quanti siano le mete religiose in Italia e nel Lazio, anche tenendo conto del ruolo di Roma in questo caso non distortivo, la distribuzione delle strutture ricettive mostra come non siano presenti comuni a rilevanza religiosa (Fig. 16a) sprovvisti di strutture ricettive alberghiere (Fig. 16c, Fig. 16d) e specificamente di case per ferie (Fig. 16e, Fig. 16f).

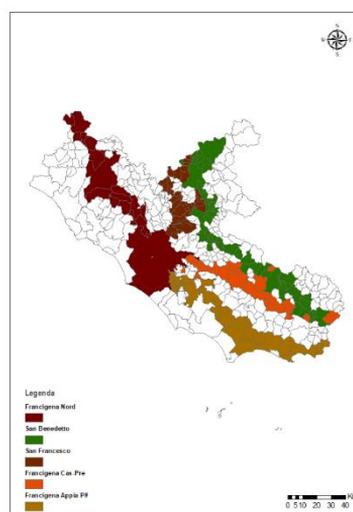
Fig. 16 – Risorse territoriali: le mete religiose.

**a) Comuni a specifica rilevanza religiosa**



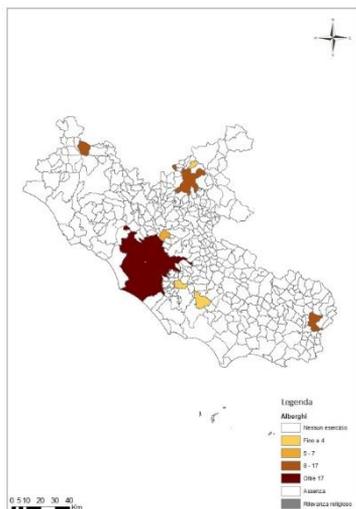
Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

**b) Itinerari religiosi per comune**

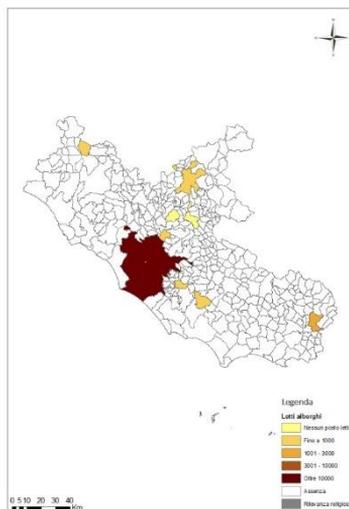


Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2019.

## c) Comuni religiosi e alberghi

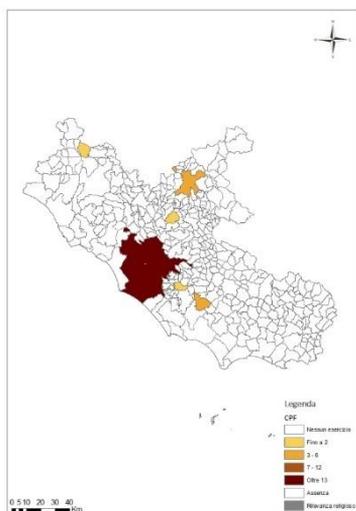


## c) Comuni religiosi e posti letto in alberghi

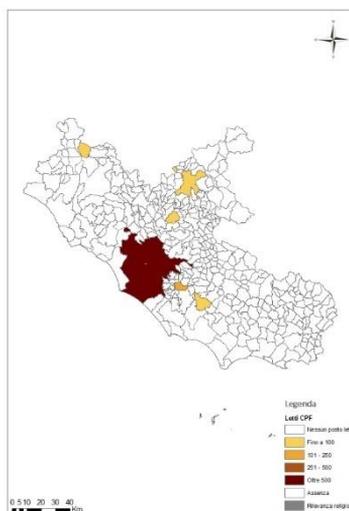


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL e fonti diverse, 2021.

## e) Comuni religiosi e case per ferie



## f) Comuni religiosi e posti letto case per ferie



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

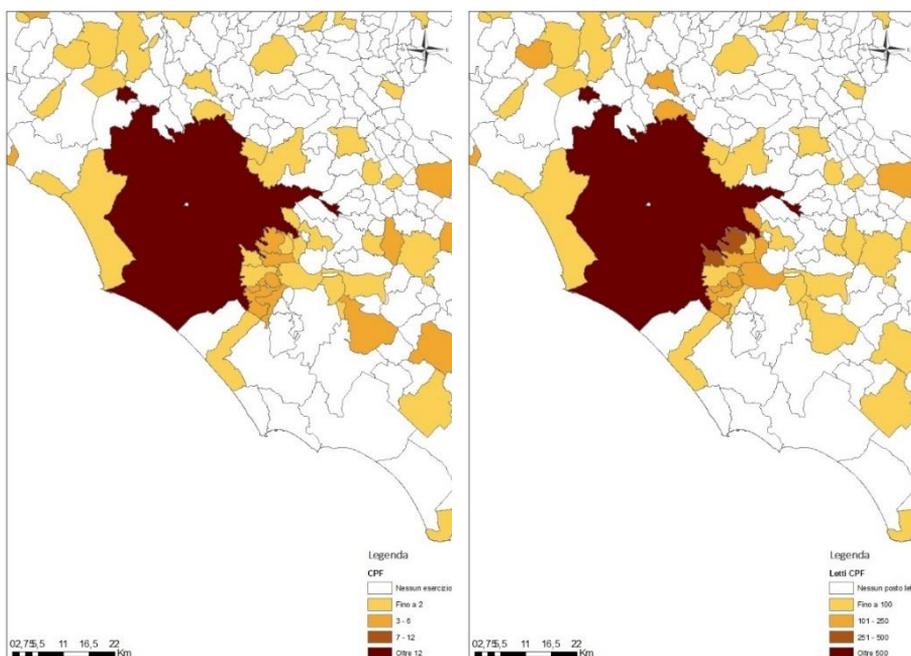
Accanto ai comuni individuati con rilevanza religiosa, è da considerare il ruolo dei cammini religiosi (Francigena Nord, Francigena Sud Appia, Francigena Sud Casilina-Pretestina, Cammino di San Francesco e di San Benedetto) in termini di potenziale attivazione delle risorse (Fig. 16b).

Infine, riprendendo la questione di Roma, si segnala la specificità della localizzazione delle case per ferie, riportata in Figura 17 in termini di esercizi (a) e posti letto (b), come approssimazione del ruolo dell'*hinterland* e come risorsa ricettiva rispetto a Roma.

Fig. 17 – Ricettività in Case per ferie nell'hinterland di Roma Capitale

a) Case per ferie

b) Posti letto in Case per ferie



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

### *Il turismo delle aree protette*

La Figura rileva in formato di carta tematica i comuni caratterizzati dalla presenza di Aree naturali Protette di diverse tipologie.

Nel Lazio sono presenti 100 Aree Protette (Tabella 3.3).

Tab. 1 – *Aree protette del Lazio per tipologia.*

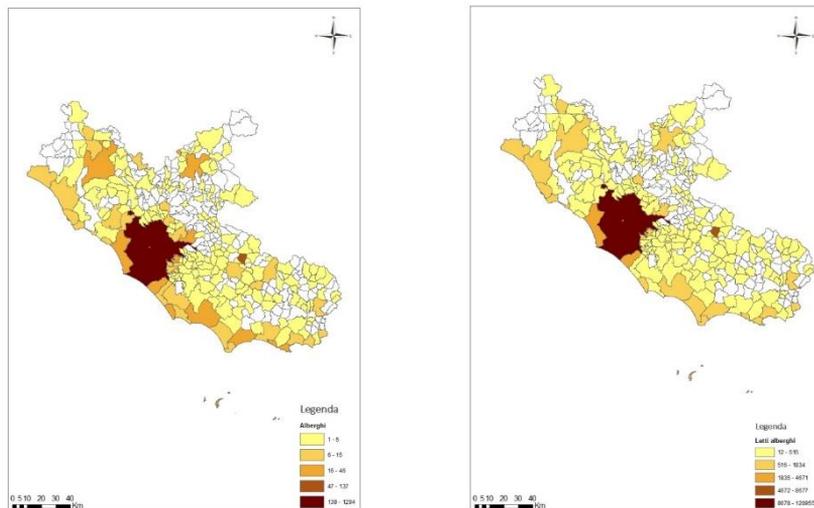
<b>Tipologia</b>	
Parchi Nazionali	3
Riserve Naturali Statali	4
Aree Naturali Marine Protette	2
Parchi Naturali Regionali	16
Riserve Naturali Regionali	31
Monumenti Naturali	44
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Fonte: Regione Lazio, 2021 (aggiornato febbraio 2021).

### 3.2.3 Riepilogo: le risorse dedicate all'ospitalità

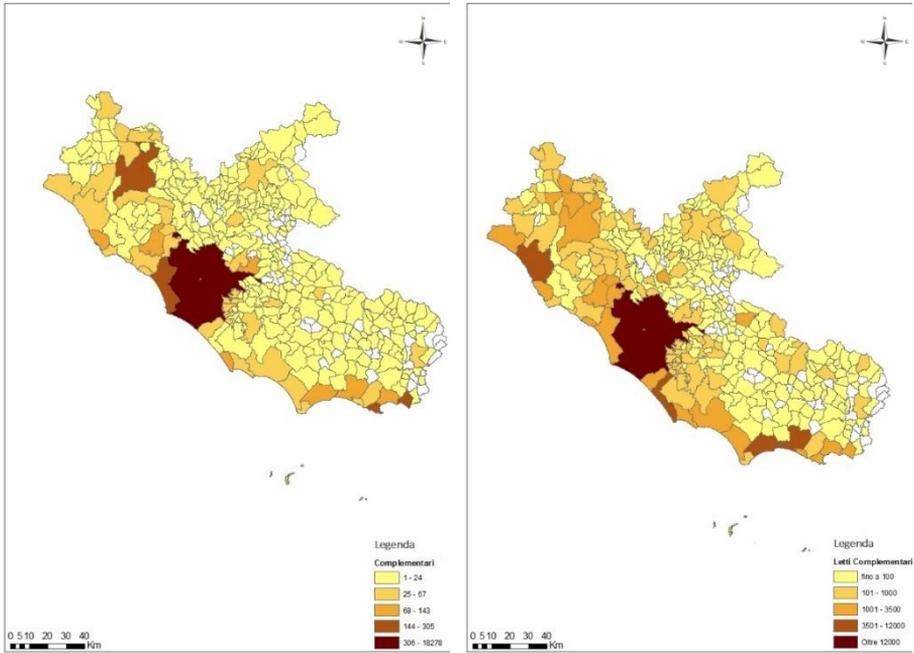
A corredo dell'analisi, nelle seguenti figure si riporta il complesso dell'offerta ricettiva regionale rispetto alla tipologia alberghiera e complementare e disaggregata e alle diverse tipologie di quest'ultima.

Fig. 18 – *Risorse territoriali per l'ospitalità: la ricettività alberghiera (esercizi e posti letto).*



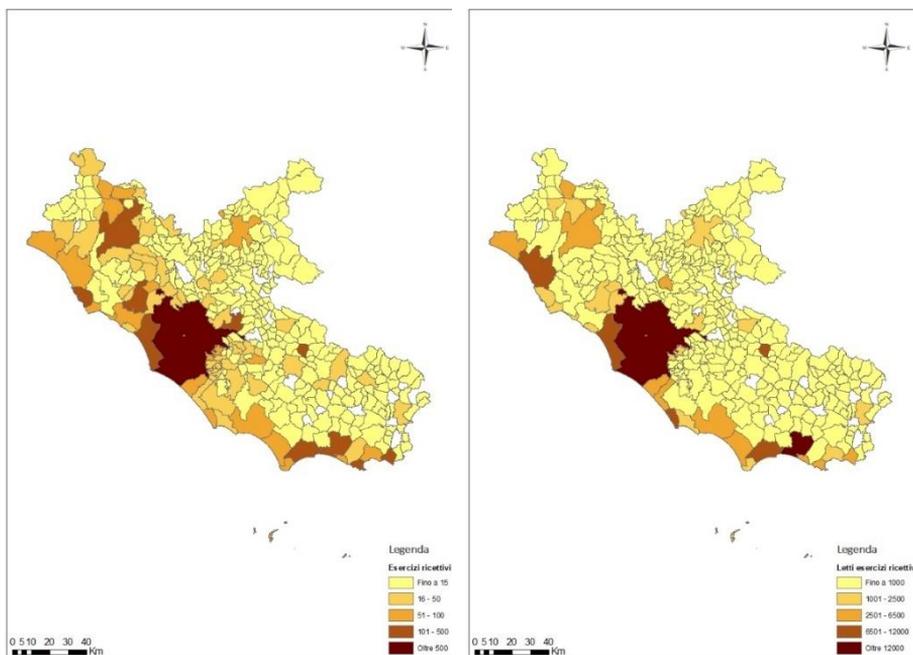
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

Fig. 19 – Risorse territoriali: la ricettività extra-alberghiera per tipologia (esercizi e posti letto).



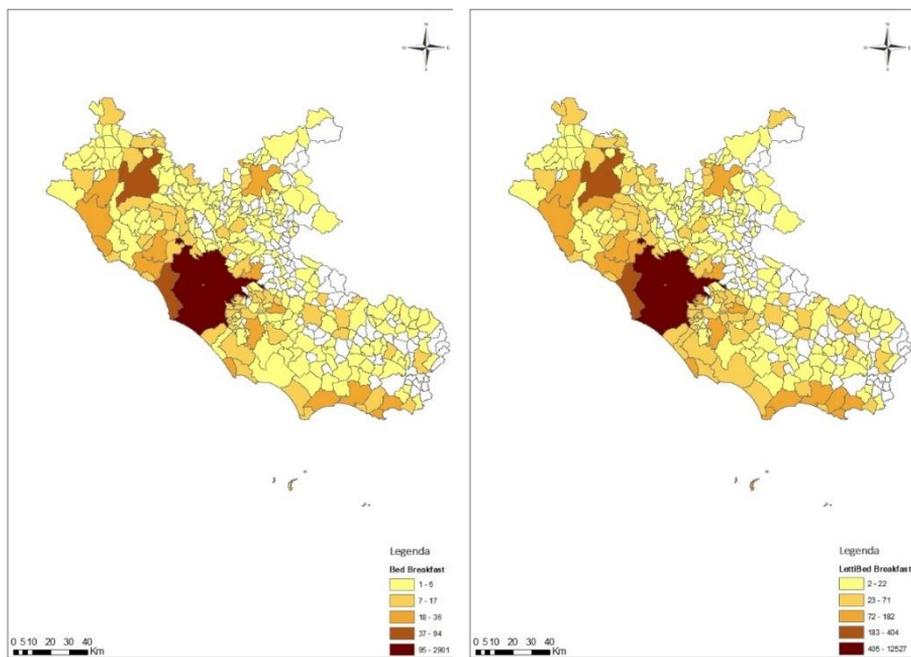
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 20 – Risorse territoriali: la ricettività complessiva (servizi e posti letto).



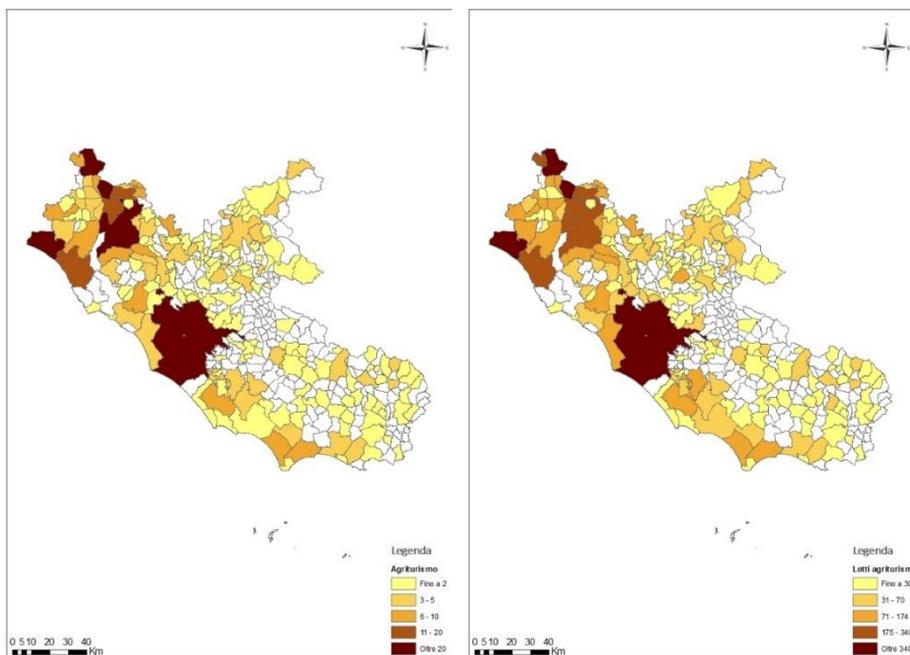
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat-EBTL, 2021.

Fig. 21 – Risorse territoriali: B&amp;B (servizi e posti letto).

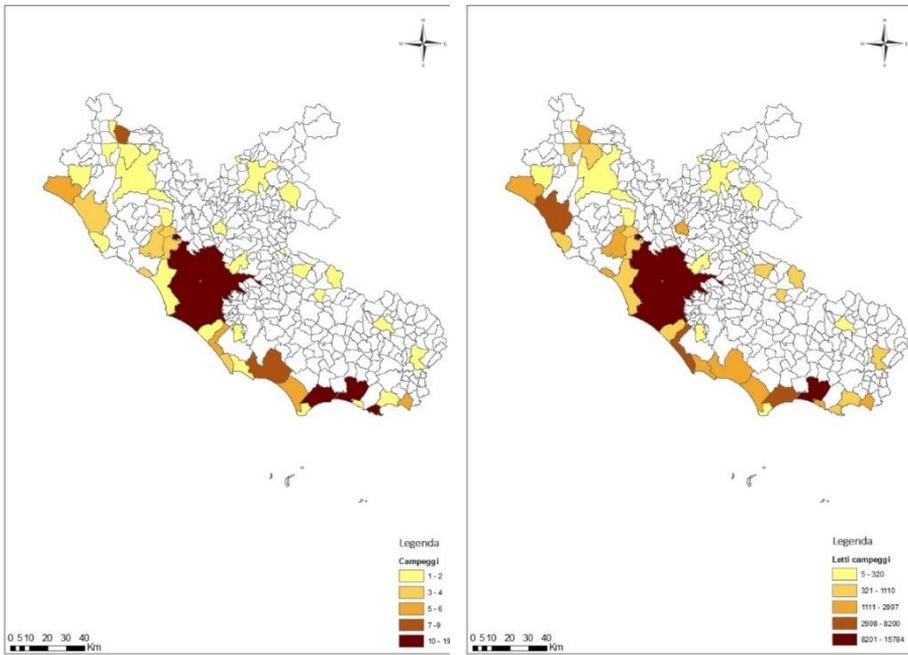


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 22 – Risorse territoriali: Agriturismo (esercizi e posti letto).

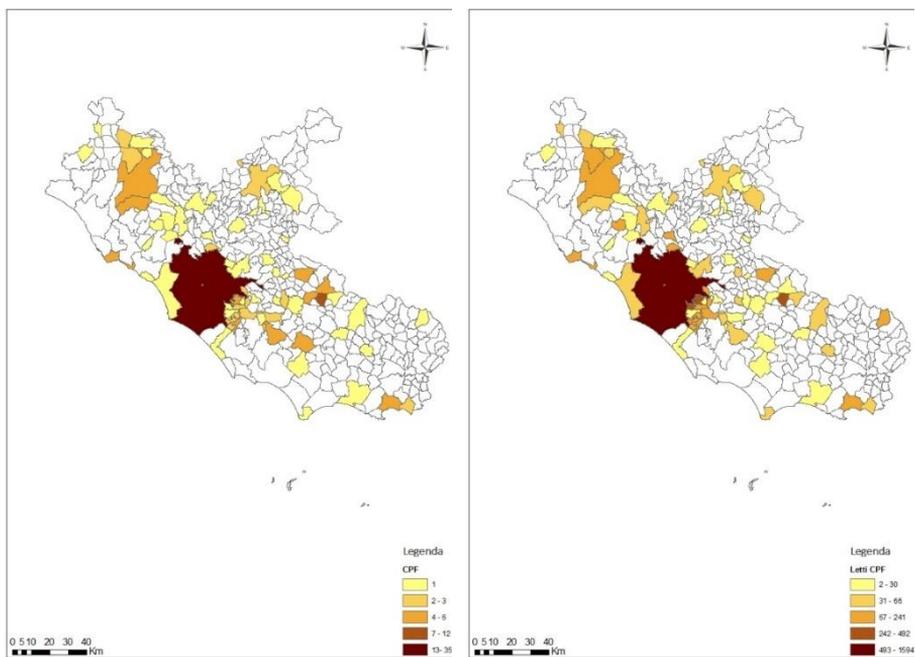


Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 23 – Risorse territoriali: *Campeggi (esercizi e posti letto)*.

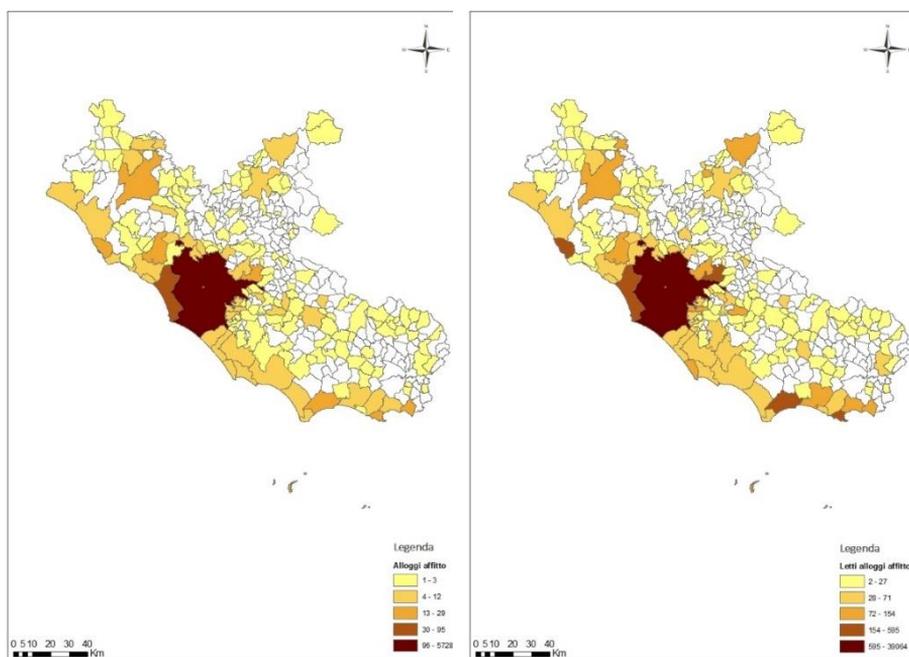
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 24 – Risorse territoriali: Case per ferie (esercizi e posti letto).



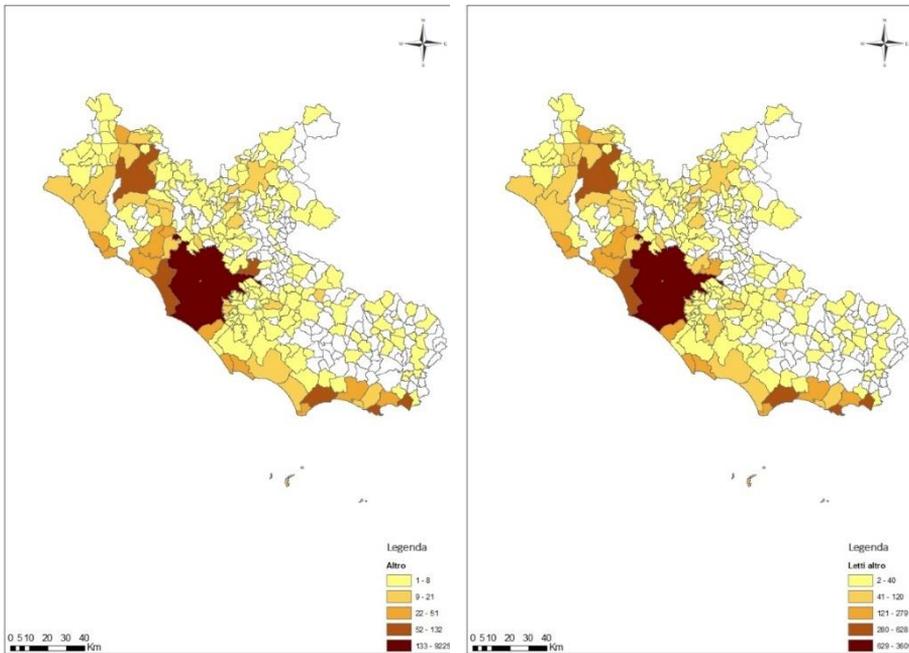
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 25 – Risorse territoriali: Alloggi in affitto (esercizi e posti letto).



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

Fig. 26 – Risorse territoriali: Altro (esercizi e posti letto).



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, 2021.

### 3.3 Ambiti turistici, cluster e sistemi turistici nel Lazio

L'individuazione delle risorse territoriali naturali e antropizzate costituisce il pilastro su cui costruire un approccio per individuare o disegnare le possibili aggregazioni territoriali turistiche rispetto alle caratteristiche strutturanti e ristrutturanti ed all'attivazione delle stesse risorse ai fini turistici. L'obiettivo sintetico è porre a confronto le individuazioni dei sistemi turistici da parte della Regione, al fine di costruire una ipotesi aggregativa rispetto alle future politiche di formazione ed ai possibili interventi strategici rispetto alla stessa formazione ed all'accessibilità turistica, anche a seguito degli effetti del Covid-19.

Nella tavola sinottica (Tab. 2) che segue è confrontato l'approccio condotto in queste pagine, *Aggregazione delle risorse territoriali*, con alcuni approcci aggregativi condotti in passato da membri del Gruppo di Ricerca ed istituzionali.

Nello specifico:

- *Ambiti turistici* – Regione Lazio, *Piano Turistico Triennale 2020-2022 della Regione Lazio*;
- *Circoscrizioni territoriali e strutture ricettive* – Di Rosa G., Giglio A. (2017) in Bozzato S. (a cura di), *Regione Lazio e Territori dell'Ospitalità*, Roma, UniversItalia, 2017;
- *Ipotesi di aggregazioni territoriali* – Olivieri F.M. (2014), *Rural Tourism and Local Development: Typical Productions of Lazio*, AlmaTourism, «Journal of Tourism», Culture and Territorial Development, Vol. 5, n. 3, 2014, [almatourism.unibo.it](http://almatourism.unibo.it);
- *Aree integrate* – Regione Lazio – Legge Regionale n. 40/1999, *Programmazione integrata per la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio*.

Tab. 2 – *Tavola sinottica di possibili aggregazioni territoriali.*

<b>Aggregazione delle risorse territoriali</b>	<b>Ambiti Regione Lazio (2020)</b>	<b>Circoscrizioni territoriali (Bozzato et. al 2017)</b>	<b>Aggregazione enogastronomica (Olivieri, 2014)</b>	<b>Aree integrate della Regione (1999)</b>
Sistema lacuale di Bolsena	Tuscia e Maremma laziale	Viterbo e Bolsena	Tuscia Entroterra	
Litorale Setentrionale	Litorale del Lazio	Litorale Nord di Roma	Tuscia Mare	Turismo del litorale
Roma Città Metropolitana		Litorale Nord di Roma		
Litorale di Latina e Piana Pontina		Litorale Sud	Litorale Latina	
Litorale meridionale e Isole Pontine			Litorale meridionale	
	Valle del Tevere			
Alta Sabina - Cratere	Sabina e Monti reatini		Reatino-Terminillo	Turismo montano
Terminillo e Cammino di Francesco		Terminillo e Cammino di Francesco		Area reatina 1 (Rieti-Amatrice); turismo montano
Sabina Turano				Area reatina 2 Zona dei laghi
Sabina Cicolano Salto				
Bassa Sabina				

Vino Cesanese	Valle dell'Aniene e Monti Simbruini			Alta Valle dell'Aniene e di Collepardo
GAL Ernici Simbruini		GAL Ernici Simbruini		
Tivoli				
Area interna dei Monti Lepini	Monti Lepini e Piana Pontina			Turismo montano
Vino Cesanese	Ciociaria			
Area interna Val Comino		Val Comino	Entroterra Val Comino	Area San Donato Val Comino
Roma Metropolitana	Roma Città Metropolitana			
Sistema lacuale di Bracciano e Martignano			Cintura Roma Nord	
Parco di Veio				
			Cintura Roma Est	
Castelli Romani	Castelli Romani	Castelli Romani	Castelli Romani	

Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

Nella seguente Tabella è confrontato l'approccio condotto in queste pagine, *Aggregazione delle risorse territoriali*, rispetto ai cluster individuati dalla Regione Lazio nel *Piano Turistico Triennale 2020-2022*.

Tab. 3 – Cluster della Regione Lazio ed aggregazione delle risorse territoriali.

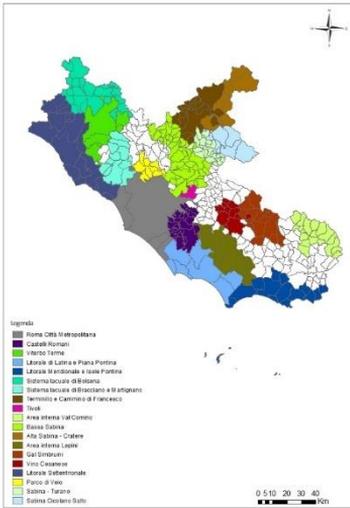
<b>Cluster Regione Lazio 2020</b>	<b>Aggregazione delle risorse</b>
Turismo culturale ed identitario	Sistema della cultura e degli eventi culturali
Luoghi della memoria	Religioso
	Mete religiose
Turismo <i>Outdoor</i> : cammini e itinerari, sport, natura.	Aree protette
Salute, Enogastronomia e Turismo rurale	Termale e benessere
	Enogastronomia e prodotti del territorio
	<i>Meetings, Incentives, Congress and Events (MICE)</i>
	Sistema termale

Fonte: Elaborazione propria su diverse fonti, 2021.

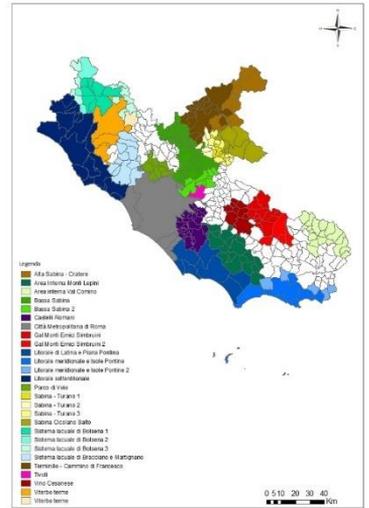
Nella Figura 3.29 le aggregazioni dei comuni riportate nei precedenti lavori già citati (Figure c e d) sono messi a confronto con l'ipotesi condotta nella Ricerca attuale rispetto all'ipotesi individuazione di sistemi turistici caratterizzate dalla presenza di risorse territoriali in aggregato e nel dettaglio.

Fig. 27 – I comuni del Lazio e le aggregazioni possibili.

a) Ipotesi sistemi turistici Lazio (aggregati)



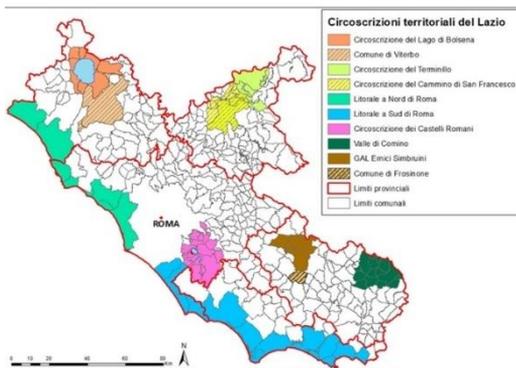
b) Ipotesi sistemi turistici Lazio (dettaglio)



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

c) Circostrizione turistiche (Bozzato et alii, 2017)

d) Ipotesi sistemi enogastronomici e turistici Lazio (Olivieri, 2014)



Fonte: Di Rosa G., Giglio A. in Bozzato S., 2017.

Fonte: Olivieri F.M., 2014.

*Il litorale meridionale del Lazio*

Uno specifico sistema turistico litoraneo balneare si trova nella parte meridionale della Regione, nella provincia di Latina fino al confine con la Regione Campania, da San Felice Circeo a Gaeta (Minturno), che raggruppa 11 comuni, alcuni localizzati nell'entroterra. La ricettività turistica complessiva, seppur inferiore a mille (898 per oltre 35mila posti letto), conta più di 100 alberghi (per quasi 7mila posti letto), 58 campeggi (oltre 24 posti letto) e 159 *B&B* (744 posti letto) e poco meno 20 agriturismi (265 posti letto). Il sistema è caratterizzato da 5 Bandiere Blu, 4 Borghi più belli d'Italia e 1 Bandiera Arancione. Gaeta, spiaggia "certificata" da anni Bandiera Blu e Borgo più bello d'Italia, è dotato di più di venti stabilimenti balneari di un sistema portuale turistico diversificato.

*Il sistema lacuale di Bracciano e Martignano*

Il sistema lacuale di Bracciano e Martignano, localizzato nella parte settentrionale della Città Metropolitana di Roma, di dimensioni non particolarmente estese, al confine con Viterbo e la bassa Tuscia, appare relativamente diversificato, con significative risorse artistiche, 1 località termale, 4 Bandiere Arancioni, 1 Borgo più bello d'Italia e l'unica Bandiera Blu lacuale del Lazio (Trevignano Romano, anche certificato TCI). La ricettività dei quasi 400 esercizi (oltre 7mila posti letto) è diversificata: sono presenti 31 alberghi (oltre 1.100 letti), 33 agriturismi (534), 13 campeggi (quasi 4mila letti) e 175 *B&B* (quasi 600).

*Il sistema misto del Lago di Bolsena*

Parte della regione storica geografica della Tuscia è caratterizzata dalla presenza di un sistema turistico collinare-campagna che è costituito in parte dal Lago di Bolsena, come elemento aggregante ma differenziato, che presenta al suo interno 1 sistema museale, essenzialmente di natura statale, 1 località termale, 4 Borghi più belli d'Italia e 3 Bandiere Arancioni (Vitorchiano presenta entrambe le due certificazioni), il borgo di Civita da Bagno Regio, la presenza di prodotti tipici (Acquapendente è il primo comune del Lazio per queste produzioni; Olivieri, 2014), una città del Vino e la presenza diffusa dell'itinerario religioso della Via Francigena Nord. Il sistema ricettivo sembra tener conto di queste caratteristiche, con 426 esercizi (10.200 posti letto), di cui 39 alberghi (2mila posti letti, per la gran parte

in alberghi a 3 stelle, 75%) e 151 agriturismi (per oltre 2.600 posti letto); residuali Campeggi e Case per ferie.

*L'area interna del Cesanese e del Gal Monti Ernici e Simbruini*

L'analisi delle risorse territoriali consente una ulteriore individuazione di Area interna che conta 23 comuni della provincia di Frosinone, insistenti nell'area geografica Ernici e Simbruini, in parte afferenti al Gal Monti Ernici e Simbruini (13) con estensione ad alcuni comuni che appartengono alla XII Comunità Montana dei Simbruini e al comune capoluogo ed ai comuni del Vino Cesanese, superando i confini della suddetta provincia, comprendendo quindi alcuni comuni delle Città Metropolitana di Roma. L'area è caratterizzata da una significativa eterogeneità di risorse territoriali attivate o potenziali rispetto al turismo, che ne consentono l'aggregazione. Oltre al complesso di risorse di naturale culturale, come definite in precedenza, insistono in questo sistema turistico 2 località sciistiche, 1 località termale e centro MICE, 1 Bandiera Arancione e 1 Borgo più Bello d'Italia. Il sistema ricettivo è caratterizzato da 467 strutture (212 alberghiere per oltre 12mila posti letto e 255 complementari, quasi 10.500) per quasi 23mila posti letto; anche in questo caso si rileva l'eterogeneità: 54 B&B, 20 agriturismi, 18 campeggi, 14 Case per ferie, 4 ostelli.



PARTE QUARTA

*Le questioni strutturali poste dall'epidemia Covid-19 sul turismo del Lazio,  
imprese e formazione: criticità e proposte per il futuro*



## 4.1 Effetti dell'epidemia Covid-19 sul sistema delle imprese: chiusure e riaperture possibili e probabili non riaperture

### 4.1.1 La leva dell'imprenditorialità – il turismo

Secondo il *Rapporto di Confindustria*<sup>38</sup> i settori più profondamente colpiti dalla crisi sono quelli più strettamente connessi con le presenze turistiche, nazionali e internazionali. Il turismo svolge un ruolo centrale, in particolare in Italia e in altre economie europee, anche per il forte impatto occupazionale, per le connessioni con gli altri settori produttivi e per il legame con le economie locali. Inoltre, i flussi turistici alimentano gli scambi con l'estero, in termini di beni, servizi e investimenti diretti. Nel 2020 gli arrivi turistici mondiali sono crollati di tre quarti, generando perdite pari al 2% del PIL mondiale e mettendo a rischio 100 milioni di posti di lavoro. Maggiormente colpite sono le categorie più deboli: giovani e donne, lavoratori meno qualificati, micro o piccole imprese. Secondo la maggior parte degli analisti, un ritorno ai livelli pre-crisi non avverrà prima del 2023 o 2024.

L'Italia ha una storica specializzazione turistica grazie alle bellezze paesaggistiche, al clima favorevole, al patrimonio senza pari in ambito artistico, architettonico e archeologico. Il settore produce il 7% del PIL e, attraverso i legami con gli altri comparti (soprattutto alimentare e bevande, energetico, stampa e metallurgia), vale il 13% del PIL e il 14% dell'occupazione. La crisi ha accelerato la trasformazione dei modelli di *business* in molteplici direzioni: tecnologie digitali, sicurezza sanitaria, impatto ambientale, attenzione al territorio. In sintesi, la parola d'ordine è turismo sostenibile, orientato anche alla domanda interna.

Inoltre diverse analisi dimostrano come il turismo favorisca gli scambi con l'estero: sulla base di un'analisi *cross-section* dei flussi bilaterali tra 195 Paesi del mondo, un aumento dell'1% degli arrivi turistici è associato a un

---

<sup>37</sup> Sono da attribuire a Valeria Fantozzi i paragrafi 4.1 e 4.2; a Federico Ceschin e a Gaia Ferrara i paragrafi 4.3 e 4.4.

<sup>38</sup> Centro Studi Confindustria – Rapporti di previsione *Liberare il potenziale italiano riforme, imprese e lavoro per un rilancio sostenibile*, Primavera 2021.

incremento dell'1,25% della probabilità di esportare e del 9% del volume di esportazioni<sup>39</sup>.

Anche per i Paesi dell'Unione europea, che già costituiscono un'area economica e commerciale fortemente integrata, l'effetto del turismo resta significativo (in termini statistici), seppure quantitativamente molto inferiore<sup>40</sup>.

È importante osservare come questo effetto si verifichi soprattutto per determinate categorie di beni, come l'abbigliamento, le calzature e i mezzi di trasporto, e in generale per i beni di consumo.

### Focus *sull'Italia*

Secondo l'ENIT<sup>41</sup>, gli arrivi aeroportuali sono diminuiti dell'86,9% tra gennaio e dicembre e le prenotazioni per gennaio e febbraio sono in calo di oltre il 90% rispetto a un anno prima. Nel complesso del 2020 si va invece verso un calo di quasi il 60% del fatturato del comparto turistico e del 53% delle notti nelle strutture ricettive (pari a circa 25 milioni di notti in meno rispetto al 2019).

La caduta delle presenze turistiche nel corso del 2020 ha messo inoltre a rischio la sopravvivenza di migliaia di operatori del settore, in grave crisi di liquidità. Ne stanno risentendo maggiormente le imprese che non hanno saputo riorganizzare radicalmente i costi e non hanno investito per compensare il *gap* digitale. Ciò ha aumentato di molto il rischio di acquisizione di imprese turistiche italiane da parte di fondi o gruppi stranieri.

Secondo le ultime stime presentate dal *World Travel & Tourism Council* (WTTC)<sup>42</sup>, l'economia italiana, a causa del crollo dei viaggi internazionali durante il 2020, avrebbe perso quasi 40 miliardi di euro, equivalenti a una diminuzione della spesa dei visitatori internazionali di circa l'80% e mancate entrate pari a 100 milioni di euro al giorno.

---

<sup>39</sup> SANTANA-GALLEGO M., LEDESMA-RODRIGUEZ G., *International Trade and Tourism Flows: An Extension of the Gravity Model*, Economic Modeling, 2016, 52, pp. 1026-1033.

<sup>40</sup> BRAU R., PINNA A.M., *Movements of People for Movements of Goods*, Working Paper CRENoS, 2011, p. 23. Nello specifico, un aumento del 10% del turismo è associato a un aumento dello 0,5% dell'*export* di beni di consumo.

<sup>41</sup> [https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10\\_fin.pdf](https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10_fin.pdf).

<sup>42</sup> <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

La bilancia turistica italiana nel 2020 e il crollo dei flussi turistici, in entrambe le direzioni, ha comportato anche una forte contrazione (di oltre la metà) del *surplus* italiano con l'estero alla voce "viaggi", che si era ampliato negli ultimi anni: da +17,2 miliardi di euro nel 2019 a +7,9 miliardi nel 2020, secondo elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Banca d'Italia.

L'*export* di viaggi ha registrato perdite del 90% durante la prima ondata pandemica e, dopo un timido tentativo di risalita nei mesi estivi (intorno a -40%), è tornato in profondo rosso a fine anno (-80%). L'*import* ha registrato una dinamica equivalente e persino più debole in estate, segnalando una quasi totale rinuncia delle famiglie italiane alle vacanze all'estero.

La contrazione del *surplus* turistico ha anche comportato un ampliamento del *deficit* italiano negli scambi di servizi, a -6,8 miliardi nel 2020.

La caduta del turismo conseguente alle restrizioni introdotte per limitare la diffusione del virus (chiusure parziali o totali di svariate attività, limitazioni di movimento delle persone), pur riguardando alcuni settori specifici, ha un impatto sull'intera economia anche al di fuori dei settori a vocazione turistica, coinvolgendo una larga porzione del sistema produttivo attraverso gli effetti sugli altri comparti che, in qualità di fornitori diretti o indiretti, operano nell'indotto.

Secondo l'OCSE, tra i Paesi membri dell'Organizzazione, in media più di un terzo del valore aggiunto del turismo generato nell'economia nazionale proviene da impatti indiretti, cioè derivati dagli effetti prodotti in altri settori, incluso il manifatturiero. Ciò riflette l'ampiezza e la profondità dei collegamenti tra il turismo e altri comparti, quali produzione alimentare, agricoltura, trasporti, servizi alle imprese<sup>43</sup>.

In Italia, secondo stime CSC realizzate attraverso l'utilizzo delle matrici intersettoriali, il rapporto tra domanda nel settore turistico e impatto sul sistema economico complessivo e nell'industria è in linea con i risultati della

---

<sup>43</sup> OCSE, *Providing New OECD Evidence on Tourism Trade in Value Added*, OECD Tourism Papers, n. 1, OECD Publishing, Paris, 2019. La domanda turistica rappresenta una destinazione fondamentale, quando non esclusiva, di molti prodotti e servizi forniti dai settori orientati al turismo: quote vicino al 90% per i servizi di alloggio, il trasporto aereo, quello marittimo e le agenzie di viaggio. Quote inferiori, ma al contempo significative, si riscontrano anche per i servizi di trasporto terrestre (ferroviario e su strada) e per la ristorazione. Una proporzione più contenuta, seppure economicamente rilevante, si registra infine nei servizi culturali, sportivi e di intrattenimento e nel commercio al dettaglio.

media OCSE: per ogni euro di aumento della domanda nel comparto del turismo, l'effetto aggiuntivo generato sul resto dell'economia è di quasi 60 centesimi; di questi, si realizzano nell'industria circa 35 nei servizi e poco meno di 5 nell'agricoltura. In termini di variazioni percentuali nei diversi macro-settori, se si ipotizza un aumento del valore aggiunto del 10% nel settore turistico, l'incremento nel totale economia è di 1,5%, anche grazie a effetti indiretti pari a +0,5% del valore aggiunto nell'industria, +0,7% negli altri servizi e +1,5% nell'agricoltura.

**SE IL TURISMO CRESCE DEL 10%, AUMENTA IL VALORE**

**AGGIUNTO DI:**

**+1,5%**

**TOTALE ECONOMIA**

**+0,5%**

**INDUSTRIA**

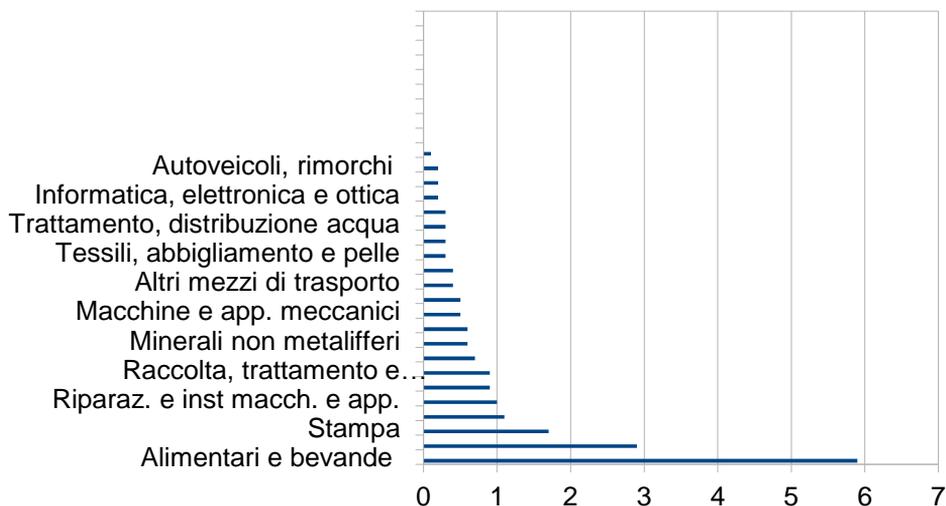
**+0,7%**

**SERVIZI**

**+1,5%**

**AGRICOLTURA**

Fig. 1 – Effetti generati nei settori industriali da un aumento di 1 euro del valore aggiunto nel comparto turistico.



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Tra i comparti industriali, quelli che risultano più strettamente legati al turismo sono l'alimentare e bevande, quello energetico, la stampa e la metallurgia. In particolare, nell'ipotesi di un aumento di un euro del valore aggiunto nel comparto turistico, il settore di produzione di alimentari e bevande ottiene un beneficio pari a quasi sei centesimi aggiuntivi di valore aggiunto; poco meno di tre, invece, si generano nel comparto energetico.

Nel complesso, a fronte di un calo del PIL dell'8,9% nel 2020, si può stimare in circa 3 punti percentuali il contributo negativo derivante dalla diminuzione dell'attività lungo tutta la filiera turistica.

### *Impatto sull'Occupazione*

Sotto il profilo dell'occupazione, la crisi sta mettendo a rischio una gran parte dei posti di lavoro nel settore turistico, che è ad alta intensità di

manodopera e fornisce un elevato contributo in termini di posti di lavoro<sup>44</sup>, non solo di lavoratori poco qualificati (che comunque rappresentano la quota maggiore). Secondo l'ISTAT, la quota di dipendenti a termine nel comparto turistico è molto più elevata rispetto alla media nazionale (26,2% contro il 13,1%); inoltre è più frequente il lavoro *part-time* (28,7% contro il 19,0% del totale occupati). Dieci professioni coprono il 74% degli occupati nel settore turistico; le prime cinque riguardano: baristi, camerieri, cuochi, esercenti nelle attività di ristorazione, addetti alla preparazione, cottura e distribuzione di cibi. I lavoratori del settore turistico sono più presenti nel Centro-Sud (52,9% rispetto al 47,8% del totale occupati) e si caratterizzano per una più alta presenza femminile (45,4% contro il 42,3%), una più bassa incidenza di laureati (10,2% e 23,4%) e soprattutto per una maggiore quota di giovani 15-34enni (38,3% in confronto al 22,1%).

Anche in termini occupazionali l'impatto generato dal settore turistico produce un effetto significativo nei settori indirettamente collegati al comparto stesso. Secondo le stime del CSC, infatti, per ogni quattro posti aggiuntivi creati nel settore del turismo se ne genera uno in più nell'industria.

L'entità della perdita di posti di lavoro causata dalla crisi non è ancora evidente, poiché i Governi nazionali, non solo in Italia, hanno protetto i lavoratori dal pieno impatto della pandemia. Come già riportato, l'UNWTO stima che circa 100 milioni di posti di lavoro sono a rischio a livello globale. In Italia, secondo stime di Cerved, sono a rischio fallimento il 14% delle aziende del comparto turismo e servizi di ospitalità, con quasi 100mila posti di lavoro coinvolti. Si tratta soprattutto di aziende di dimensioni più piccole, con una prevalenza di microimprese (meno di 10 addetti)<sup>45</sup>. Donne, giovani, comunità rurali e lavoratori informali sono colpiti in modo sproporzionato dalla crisi del turismo, essendo questi i gruppi che hanno maggiore probabilità di essere impiegati in micro o piccole imprese turistiche (la dimensione media delle imprese del settore è di 9 addetti)<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> ILO, *The Impact of Covid-19 on the Tourism Sector*, Briefing note, giugno 2020. Secondo l'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO), i soli sotto-settori dei servizi di alloggio e ristorazione a livello globale danno lavoro a 144 milioni di persone, circa il 30% delle quali sono impiegate in piccole imprese turistiche con 2-9 dipendenti.

<sup>45</sup> CERVED INDUSTRY FORECAST, *L'impatto del Covid-19 sulla filiera turismo e trasporti*, 2020.

<sup>46</sup> EUROPEAN COMMISSION JOINT RESEARCH CENTRE, *Behavioural Changes in Tourism in Times of Covid-19: Employment Scenarios and Policy Options*, JRC Science for Policy Report,

La caduta occupazionale nel settore turistico potrebbe portare sia a una perdita di competenze, poiché molti posti di lavoro persi nel turismo si redistribuiranno in settori diversi, sia a una perdita di prospettive occupazionali, perché il settore offre opportunità ai giovani in cerca di prima occupazione.

### *Impatto Covid imprese del turismo*

Nell'ultima edizione dell'Indagine speciale ISTAT<sup>47</sup> sull'impatto dell'emergenza sanitaria ed economica sono state identificate oltre 3.500 imprese turistiche. Il campione è rappresentativo di 177mila unità, pari al 42,9% del totale delle imprese turistiche italiane, al 72,3% degli addetti in esse impiegati e al 79,8% del valore aggiunto.

Dai risultati dell'indagine il settore turistico si conferma essere uno dei comparti più colpiti dall'emergenza sanitaria. Nei mesi del *lockdown* nazionale (marzo-aprile 2020) il 38,2% delle imprese turistiche ha dichiarato di non avere registrato fatturato e più della metà (50,9%) ha dichiarato che il valore delle vendite era più che dimezzato rispetto agli stessi mesi del 2019. Tra giugno e ottobre 2020 l'entità della perdita si è attenuata, ma si è confermata ampia la quota di imprese colpite: quasi 8 su 10 (il 79,6%) hanno dichiarato una flessione del fatturato superiore al 50% (27,4%) o compresa tra il 25-50% (52,2%), rispetto a una media del complesso dei settori più contenuta (6 imprese su 10 registrata nel totale economia).

Una percentuale attorno al 20% del totale dei 3 e 4 stelle italiani sarebbe oggi a rischio chiusura, a seguito della crisi innescata dalla pandemia. Si tratta di circa 2.200 strutture che potrebbero nei prossimi mesi essere riconvertite ad altra attività, oppure, nella migliore delle ipotesi, vendute ad altri imprenditori che si spera poi possano riprenderne l'operatività<sup>48</sup>.

---

2020. Il Joint Research Center della Commissione europea prevede che 6,6 e 11,7 milioni di posti di lavoro nelle imprese che operano in attività legate al turismo sono a rischio di riduzione delle ore lavorate o a rischio di perdite permanenti del lavoro; essi rappresentano tra il 3,2% e il 5,6% della popolazione attiva totale nell'Unione europea.

<sup>47</sup> Questo approfondimento è stato realizzato da Alessandro Faramondi e Daniela De Francesco (ISTAT).

<sup>48</sup> Dichiarato a *20:21 il Turismo della sera*: ospite Maria Carmela Colaiacovo | Vice Presidente Confindustria Alberghi marzo 2021: <https://www.youtube.com/watch?v=oas4bvOcrzY>.

Una differenza di circa 20 punti percentuali che cresce di ulteriori 10 punti in termini previsionali: per il periodo compreso tra dicembre 2020 e febbraio 2021, il 94,1% delle imprese turistiche prevede forti perdite rispetto al 58,3% della media nazionale.

Tra giugno e ottobre 2020, le imprese turistiche del Mezzogiorno presentano la quota più elevata di imprese con un calo molto elevato del fatturato: l'83,1% dichiara una diminuzione superiore al 50% (32,7%) o compresa tra il 25% e il 50% (50,4%), rispetto all'80,8% registrato al Centro e nel Nord-Ovest e al 74,4% nel Nord-Est.

L'impatto economico della pandemia sui territori è stato eterogeneo, ma pervasivo. Le regioni la cui economia è specializzata nelle attività più colpite dalla recessione appartengono a tutte le macro-ripartizioni: Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Sardegna, Lazio e Toscana (settori del turismo), Veneto, Toscana, Umbria e Marche (tessile), Calabria e Sicilia (commercio e ristorazione).

- Sulla base dei risultati delle indagini sugli effetti della crisi da Covid-19, in 11 regioni la metà delle imprese presenta almeno due di tre criticità che le denotano a rischio Alto o Medio-alto (riduzione di fatturato, seri rischi operativi e nessuna strategia di reazione alla crisi). 7 sono nel Mezzogiorno (Campania, Abruzzo, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna, Puglia), 1 al Nord (Provincia autonoma di Bolzano) e 3 nel Centro Italia (Lazio, Umbria e Toscana).
- Considerando l'occupazione, circa un terzo degli addetti totali (32,6%) è impiegato in imprese a rischio Alto o Medio-alto. Delle 9 regioni nelle quali tale quota supera il 40%, 7 sono nel Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Abruzzo, Sardegna, Molise, Sicilia e Campania), 1 nel Centro (Umbria) e 1 nel Nord (Valle d'Aosta).
- Un indicatore territoriale di "rischio combinato" (sintesi del rischio per imprese e addetti) mostra che la crisi accentua il divario tra le aree geografiche: delle 6 regioni il cui tessuto produttivo risulta ad alto rischio, 5 appartengono al Mezzogiorno, (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania e Sardegna) e 1 al Centro (Umbria) mentre le 6 a rischio basso sono tutte nell'Italia settentrionale (Piemonte, Liguria, Lombardia, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Provincia autonoma di Trento). Si riscontrano tuttavia vulnerabilità anche in aree del Centro (Toscana, Lazio e Umbria) e del Nord

(Valle d'Aosta e Provincia autonoma di Bolzano), dove sono più rilevanti le attività maggiormente colpite dalla pandemia.

- A un livello territoriale più fine (610 Sistemi locali del lavoro Sl), è stato calcolato un “indice di rischio territoriale” sulla base della collocazione delle stesse imprese nei Sistemi locali. Anche in questo caso emerge una chiara dicotomia tra Nord e Sud, con il primo caratterizzato da un sistema di imprese meno fragile e il secondo con una esposizione al rischio significativamente maggiore.
- Anche nelle regioni settentrionali più solide, tuttavia, si trovano realtà locali fragili, per lo più Sl a forte vocazione turistica (quali Susa, Courmayeur, Livigno, Ponte di Legno, San Candido, Pinzolo, Jesolo, Finale Ligure, Sestri Levante, Cesenatico).
- Nelle regioni del Centro, le aree a maggiore fragilità sono individuabili soprattutto nelle zone agricole e turistiche della Toscana (Monte Argentario, Orbetello, Montalcino, Portoferraio, ad esempio), dell'alto Lazio (Acquapendente, Civita Castellana) e in alcune zone dell'Umbria (Cascia, Norcia) e del basso Lazio (Sabaudia, Gaeta, Terracina). I Sistemi locali distrettuali presentano una minore rischiosità, anche grazie alle loro caratteristiche industriali. È il caso, in particolare, dei centri di Arezzo e Lucca, specializzati rispettivamente nell'oreficeria e strumenti musicali, e nell'Industria cartotecnica.
- Nel Mezzogiorno, mentre Abruzzo e Molise hanno un numero limitato di Sl in difficoltà, altri territori, soprattutto a vocazione turistica, sono in sofferenza: dai Sistemi locali di Capri, Ischia e Amalfi in Campania, a quelli di San Giovanni Rotondo, Fasano, Ostuni, Gallipoli in Puglia, a Maratea e Policoro in Basilicata, a Praia a Mare, Tropea e Cirò Marina in Calabria. Lo stesso in Sicilia: Gela, Sciacca, Licata, Noto fra le zone turistiche, Castelvetro e Pachino fra quelle più agricole. La Sardegna mostra una realtà peculiare in cui la distinzione tra zone interne (più penalizzate) e costiere (in alcuni casi meno svantaggiate) sembra essere sostituita da una contrapposizione tra Sl urbani (Cagliari e Sassari), relativamente solidi, e sistemi non urbani, in difficoltà.

### 4.1.2 La modalità di riapertura

#### *Prospettive e strategie fino a giugno 2021: uno sguardo oltre la crisi*

Sempre dal *Rapporto del Centro Studi di Confindustria*, guardando al futuro prossimo, le imprese turistiche mostrano una forte preoccupazione sulla possibilità di tenuta della propria attività: 1 su 2 (il 51,8%) prevede seri rischi operativi fino a giugno 2021 (a fronte del 31,8% registrato a livello nazionale) e poco meno di 1 su 2 (il 45%) seri problemi di liquidità. Tale risultato è strettamente riconducibile alle restrizioni (riduzione della circolazione sul territorio, chiusura anticipata dei locali, distanziamento ecc.) che hanno portato, secondo il 60,5% delle imprese turistiche, ad una riduzione della domanda nazionale ed estera, con una intensità di 22 punti percentuali superiore a quanto rilevato nel complesso del sistema economico (38,4%).

Di fronte a una crisi senza precedenti le imprese fanno fatica ad individuare una strategia aziendale precisa: il 37,6% delle imprese turistiche e il 43% del totale delle imprese italiane dichiara di non avere alcuna strategia in programma a breve termine. Tra le imprese turistiche, inoltre, più che nel complesso del sistema economico, si conferma la tendenza a programmare tagli al personale dipendente, a causa delle prospettive negative sull'evoluzione della situazione economica e sanitaria: una strategia che il 20,8% delle imprese ha adottato o sta valutando di adottare fino a giugno 2021, a fronte del 10% registrato nella media nazionale. Il 2,7% delle imprese turistiche, infine, prevede una modifica della struttura proprietaria dell'azienda (2,4% in Italia).

Sono invece circa 47mila le imprese turistiche (pari al 26,5% del totale) che hanno adottato o stanno valutando di adottare strategie di riconversione (3mila imprese) o un ampliamento dell'attività, di cui 5mila attraverso l'offerta di nuovi servizi/prodotti connessi all'emergenza sanitaria e 17mila attraverso nuovi servizi/prodotti non connessi alla pandemia.

Rientrano in questo gruppo di imprese anche quelle che dichiarano una modifica o un ampliamento dei canali di vendita (23mila imprese), un'accelerazione alla transizione verso il digitale (5mila), la ricerca di nuovi modelli di *business* basati sull'Industria 4.0 (circa 2mila imprese) o una intensificazione delle relazioni e *partnership* con altre imprese nazionali o estere (5mila).

Una maggiore incidenza di questa tipologia di imprese turistiche è rinvenibile soprattutto tra le medie e grandi realtà aziendali (circa 1 su 2 individua almeno una delle strategie sopra descritte). Nonostante ciò, anche tra le micro (24,5%) e piccole imprese (con 10-49 addetti e un dato pari al 35,1%) è presente un nucleo significativo di unità che hanno pianificato o stanno provando a pianificare una ripresa. Complessivamente, comunque, la quota di addetti impiegati in queste imprese è ridotta rispetto al complesso della forza lavoro turistica, ossia l'8,4% del totale, pari a circa 131mila addetti in valori assoluti.

Un altro dato importante emerge considerando che in ciascun sotto-settore turistico, alberghiero, della ristorazione, dei trasporti, del *travel retail*, delle imprese culturali e artistiche è possibile individuare un nucleo significativo di imprese propositive. A livello territoriale il Mezzogiorno si differenzia dalle altre ripartizioni, presentando una quota di imprese con strategie di adattamento pari al 35,8% rispetto al 26,9% del Centro, al 22,5% del Nord-Ovest e al 22,1% del Nord-Est.

Infine, è importante sottolineare come anche questo gruppo di imprese abbia dichiarato forti perdite in termini di fatturato tra giugno e ottobre 2020 (l'86,5% rispetto all'83,2% del settore turistico), ma queste stesse mostrano di essere meno pessimiste verso il futuro: se la quasi totalità delle imprese turistiche (il 94,1%) prevede un'assenza di fatturato o un forte calo delle vendite per il periodo compreso tra dicembre 2020 e febbraio 2021, tra le imprese che hanno individuato una strategia di ripresa fino a giugno 2021 tale quota scende all'86,6%; fanno eccezione solo le imprese del Centro Italia. Ciò sembra delineare uno scenario di minore pessimismo, nonostante la consapevolezza che la crisi economica non sarà di breve soluzione.

### *I profili delle imprese turistiche nell'emergenza sanitaria*

Le due edizioni delle indagini speciali realizzate a maggio e a novembre 2020 dall'ISTAT sull'impatto dell'emergenza sanitaria ed economica hanno consentito di fornire un quadro dei profili e delle strategie adottate dalle imprese nel corso del 2020 per cercare di uscire dalla crisi.

L'analisi, condotta con modelli di struttura latente<sup>49</sup> sulle variabili indicative dei cambiamenti causati dalla pandemia da Covid, disegna un

---

<sup>49</sup> I modelli di struttura latente utilizzano variabili che non vengono osservate direttamente, ma sono dedotte attraverso un modello matematico da altre variabili osservate.

quadro di effetti, scelte, reazioni e strategie che è possibile sintetizzare in cinque profili aziendali<sup>50</sup>:

1. statiche in crisi: imprese che stanno subendo pesantemente l'impatto dell'emergenza sanitaria e non hanno adottato strategie di reazione ben definite;
2. statiche resilienti: unità che non hanno messo in atto strategie di reazione perché non hanno subito effetti negativi rilevanti;
3. proattive in sofferenza: unità duramente colpite dalla crisi, ma che hanno intrapreso strategie strutturate di reazione;
4. proattive in espansione: imprese colpite lievemente che non hanno alterato il proprio sentiero di sviluppo precedente;
5. proattive avanzate: imprese colpite in maniera variabile dalle conseguenze della crisi, ma che nel corso del 2020 hanno aumentato gli investimenti rispetto al 2019.

Considerando ogni profilo come *cluster* di imprese relativamente omogeneo rispetto agli effetti subiti e ai comportamenti intrapresi, è possibile una lettura delle imprese del settore turistico in base ai comuni elementi che caratterizzano i diversi profili.

Un primo elemento è la diversa concentrazione tra i cinque profili individuati. Si passa dal 63,3% delle statiche (49,4% in crisi e 13,9% resilienti), al 36,7% delle proattive (23,3% in sofferenza, 9,8% in espansione e 3,3% avanzate). Percentuali molto diverse dal complesso delle imprese dell'industria e dei servizi, dove si registra il 28,6% delle imprese statiche in crisi e il 5,8% delle proattive avanzate, a dimostrazione di come l'impatto della crisi sanitaria abbia colpito in modo più severo le imprese del settore turistico, conseguenza delle ripetute limitazioni agli spostamenti e della decisa flessione delle attività turistiche.

Più in generale, emerge un quadro secondo il quale le imprese turistiche condizionate maggiormente dalla crisi sono quelle di piccole dimensioni e bassa produttività. La dimensione media delle imprese statiche è di circa 6 addetti, contro una media delle imprese del settore turistico di circa 9 addetti. Anche la produttività del lavoro è inferiore alla media delle imprese

---

<sup>50</sup> ISTAT, *I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19*, 11 gennaio 2021. [https://www.istat.it/it/files//2021/01/Nota\\_analisi\\_Indagine\\_Covid\\_impres\\_11genn2021.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/01/Nota_analisi_Indagine_Covid_impres_11genn2021.pdf).

del settore, rispettivamente 23mila euro per le statiche in crisi e 25mila euro per le resilienti, contro una media del settore turistico di 34mila euro.

Per contro, le proattive più grandi e produttive fanno registrare valori medi significativamente superiori alla media settoriale. Si va dagli 11 addetti delle proattive in sofferenza ai circa 35 addetti delle proattive avanzate (dimensione media di settore è 9 addetti). Anche i valori della produttività fanno registrare livelli superiori alla media: si va dai 34mila euro di valore aggiunto per addetto delle proattive in sofferenza, ai 50mila euro delle imprese in espansione, ai 54mila euro delle proattive avanzate.

Se si considerano le quote dei diversi *cluster* in termini degli altri aggregati economici, la situazione si modifica. Si osserva che il peso maggiore in termini di valore aggiunto è quello delle proattive. Le statiche in crisi hanno un peso relativamente limitato in termini di valore aggiunto (23,0% contro il 49,4% in termini di numero di imprese e 34,4% in termini di addetti), mentre le statiche resilienti si attestano sul 6,8% del valore aggiunto prodotto (13,9% la percentuale in termini di numero di imprese e 9,1% in termini di addetti); le proattive, a diverso titolo, producono oltre il 70% del valore aggiunto.

Lo scarto maggiore si ha per le proattive avanzate, che passano dal 3,3% in termini di numero di imprese al 20,2% in termini di valore aggiunto (12,8 la percentuale di addetti del settore turistico).

### *Politiche di ripresa*

La pandemia ha stravolto imprese e strategie di *business* modificando le prospettive degli operatori del settore e non è facile identificare con certezza quali saranno le implicazioni di lungo periodo per il turismo ma, secondo gli esperti, è molto improbabile che si verifichi un ritorno al *business* tradizionale.

Il *Rapporto di Confindustria* riporta che la fiducia del turista è stata fortemente intaccata dall'esperienza della pandemia e ciò potrà determinare un calo della domanda e del consumo di turismo che potrà protrarsi per diversi mesi, frenando così la ripresa del settore e dell'economia più in generale. Il comportamento dei viaggiatori sarà influenzato dall'evoluzione della crisi, naturalmente, ma anche da cambiamenti nelle tendenze dei consumatori. Ciò potrà favorire l'emergere di nuove nicchie e segmenti di mercato e una maggiore attenzione ai protocolli di sicurezza e alle esperienze di turismo senza contatto. La sicurezza e l'igiene diventeranno fattori determinanti per scegliere

destinazioni e attività turistiche e questo potrebbe spingere i turisti verso la scelta di “soluzioni private”, evitando raduni e dando priorità ai mezzi di trasporto propri. Nuove tendenze nei comportamenti dei viaggiatori determineranno conseguenze significative anche sull’offerta turistica, destinata a un cambiamento strutturale.

Si aprono quindi nuove sfide per il settore, ma anche opportunità per incoraggiare l’innovazione, guidare nuovi modelli di *business*, esplorare nuove nicchie e nuovi mercati, aprire nuove destinazioni e passare a modelli di sviluppo turistico più sostenibili e resilienti. Nel lungo periodo la sostenibilità può diventare più importante nelle scelte turistiche e nelle politiche pubbliche, a causa di una maggiore consapevolezza sui cambiamenti climatici e sugli impatti negativi che possono derivare da un turismo irresponsabile e aggressivo. Le aree naturali, le destinazioni locali (come i borghi) potrebbero guidare la ripresa e distanze di viaggio più brevi potrebbero comportare un minore impatto ambientale.

Fino ad ora il sostegno dei Governi nazionali si è concentrato sulla risposta emergenziale per proteggere i visitatori e i lavoratori e garantire la continuità aziendale delle imprese turistiche, dopo l’imposizione di misure di contenimento. Gli sforzi sono stati prevalentemente tesi a fornire aiuti finanziari ai lavoratori e alle imprese, il più rapidamente possibile, cercando di garantire il sostegno alla liquidità e agevolazioni fiscali per le imprese del settore, fornendo supporto specifico ai lavoratori del turismo (incluso sostegno al reddito).

Guardando oltre il breve periodo, molti Paesi stanno sviluppando misure per costruire un’economia turistica più resiliente dopo il Covid, attraverso programmi finalizzati a favorire la ripresa sostenibile del turismo, la promozione della transizione digitale, il passaggio a un sistema di turismo più verde e a un più generale ripensamento dell’accessibilità del turismo nel futuro. La crisi attuale, pur nella sua drammaticità, può e deve essere vista, infatti, come un’opportunità per ripensare il turismo rendendolo un settore più sostenibile, inclusivo e resiliente e che assicuri benefici a un’ampia fetta della popolazione e, in particolare, alle fasce più deboli. In questo contesto, il turismo è in cima all’agenda politica globale<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> G20, *Diriyah Communiqué*, Tourism Ministers Meeting, 7 ottobre 2020. Simili richieste sono state fatte da altre istituzioni internazionali, comprese le Nazioni Unite, la Banca mondiale e l’Organizzazione mondiale del commercio. Inoltre, i Ministri del turismo del G20, nel Comunicato di Diriyah, hanno riconosciuto che il Covid-19 potrebbe portare a

Una delle principali conseguenze dell'emergenza sanitaria, che accomuna tutto il sistema produttivo, pubblico e privato, è stata la forte accelerazione nell'utilizzo di tecnologie digitali. Nonostante l'impatto economico e finanziario, anche le imprese turistiche hanno investito molto in questo ambito, migliorando strumenti già utilizzati prima dell'emergenza sanitaria o introducendone di nuovi, misure che in alcuni casi hanno rappresentato una vera e propria strategia per proseguire la propria attività. Ciò ha portato a una forte crescita delle comunicazioni con i clienti tramite il sito *web* aziendale (la quota di imprese che lo utilizzano è passata dal 45,3% al 50,8%), o i canali *social* (dal 45% al 54,7%), nonché ad un ampliamento dei canali digitali di commercializzazione. Un vero e proprio *boom* si è registrato, infatti, per le attività di *delivery* gestite direttamente dall'azienda: prima della pandemia erano realizzate dal 10,9% delle imprese turistiche, nel mese di novembre 2020 hanno raggiunto il 25,9%. Il primo canale digitale di vendita si conferma comunque la comunicazione diretta tramite *e-mail*, Facebook o altri *social*, utilizzata dal 30,4% delle imprese (il 22% la utilizzava già prima della pandemia). Significativa anche la crescita delle vendite tramite siti *web*, del *cashless* e dell'uso di piattaforme digitali.

I Governi hanno il compito di guidare questi cambiamenti estremamente complessi ed il turismo è un comparto che si caratterizza per le diverse articolazioni che assume in termini di trasversalità settoriale, eterogeneità interna, modelli di *business*, distribuzione territoriale, coinvolgimento dei diversi gradi di governo territoriale. È, inoltre, strettamente dipendente da fattori che riguardano più in generale l'attrattività del Paese e dei territori; in tal senso dipende da efficienza delle reti di comunicazioni, trasporto pubblico, sicurezza e pulizia delle città, gestione del patrimonio artistico e naturale. Queste caratteristiche rendono complicato per il decisore pubblico definire politiche di sviluppo che riescano a conciliare gli interessi, anche molto diversi, dei diversi attori che sono coinvolti nel settore turistico.

Tuttavia alcune misure non possono essere tralasciate, in considerazione sia dell'esperienza dell'anno appena trascorso e dei potenziali cambiamenti nei comportamenti dei viaggiatori, sia delle carenze che sono già note e che devono essere affrontate.

---

un cambio di paradigma per il settore dei viaggi e del turismo e si sono impegnati a continuare a lavorare insieme per sostenere le persone più colpite dalla crisi e sostenere una ripresa del settore turistico.

Da questo punto di vista, le statistiche internazionali sulla competitività nel settore del turismo, sviluppate dal *World Economic Forum* (WEF), permettono di identificare le aree nelle quali la posizione competitiva dell'Italia è relativamente peggiore e dove, di conseguenza, sono più ampi i margini di miglioramento. Complessivamente l'Italia si posiziona all'8° posto (su 140 Paesi) nel *ranking* mondiale sulla competitività turistica<sup>52</sup>. Ricopre posizioni di vertice in alcune voci (risorse culturali e risorse naturali), ma mostra segnali di bassa competitività in numerose altre, specie in quelle che dipendono direttamente dalle politiche per il settore.

Sul sistema dei trasporti di passeggeri – un fattore cruciale per il successo di una destinazione turistica –, l'Italia occupa il 22esimo posto nella graduatoria riferita ai trasporti navali e terrestri e il 30esimo in quella relativa alle infrastrutture aeree, indietro rispetto ai principali *competitors* quali Spagna e Francia.

Anche dal punto di vista del capitale umano e delle condizioni di domanda e offerta di lavoro – che non sono specifiche del settore turistico, ma che creano le condizioni di contesto per migliorare la competitività di un Paese – nel settore turistico la posizione dell'Italia è tra le ultime tra i Paesi europei a più elevata attrattività turistica (63esima tra i Paesi considerati); nonostante il miglioramento nell'ultimo biennio (quattro posizioni in più) si tratta di un divario strutturale già rilevato, nelle stesse proporzioni, un decennio fa. Sotto questo profilo non sono stati fatti miglioramenti significativi.

Il ritardo dell'Italia risulta ampio anche rispetto a variabili più direttamente legate all'attività di Governo del turismo e di promozione dell'immagine del nostro Paese nel mondo, sintetizzate nella voce “priorità del settore”, rispetto alla quale ricopre la 63esima posizione (con un lieve peggioramento rispetto a dieci anni prima), a fronte dell'8° posto della Spagna e del 34esimo della Francia.

Sotto questo profilo, il WEF evidenzia carenze che si sono consolidate negli anni sulla «capacità del governo di definire le priorità in materia di turismo»<sup>53</sup>.

Con riferimento alla spesa pubblica sostenuta per il settore, l'Italia risulta al 62esimo posto, in peggioramento negli ultimi anni anche in conseguenza delle misure di contenimento della spesa pubblica connesse

---

<sup>52</sup> WEF, *Italy, Travel e Tourism Competitiveness Index 2019 edition*, <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=ITA>.

<sup>53</sup> BANCA D'ITALIA, *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, QEF n. 505, 2019.

soprattutto con la crisi dei debiti sovrani<sup>54</sup>. Particolarmente grave è il ritardo sul livello di accuratezza delle strategie messe in atto per promuovere il *brand* “Italia” nel mondo (*Country brand strategy*): l'Italia risulta al 91esimo posto nel *ranking*, con un peggioramento di ben 16 posizioni nell'ultimo biennio e una distanza di 30 posizioni rispetto alla Spagna.

Un ritardo evidente anche su diffusione e utilizzo delle infrastrutture ICT, dove l'Italia occupa un posto piuttosto arretrato nella graduatoria (41esimo) rispetto ai principali *competitor* (Francia 20esima e Spagna 27esima).

Gli indicatori del WEF evidenziano per l'Italia anche persistenti carenze nell'efficacia delle politiche di *marketing* di incidere sull'attrattività del Paese per i turisti stranieri. In particolare, l'Italia occupa la 91esima posizione in graduatoria, in miglioramento rispetto a due anni prima (104esima), ma sui livelli di dieci anni fa.

Questo aspetto rappresenta uno dei punti di maggiore debolezza del sistema turistico nazionale, sul quale pesano il sovrapporsi di competenze di più livelli di governo, il breve orizzonte di programmazione e la mancanza di un assetto istituzionale stabile che hanno caratterizzato le politiche per il turismo in Italia negli ultimi due decenni.

Per la definizione di politiche organiche, coerenti ed efficaci, l'OCSE ha indicato tra le priorità anche quella di adottare un approccio integrato di gestione politica del turismo che si realizzi attraverso due dimensioni: quella verticale tra i livelli di Governo centrale e locale e quella orizzontale che coinvolga i diversi Ministeri (turismo, infrastrutture e trasporti, economia). Nell'ambito di questo approccio è indispensabile coinvolgere anche gli altri attori economici che operano nell'industria turistica, realizzando una stretta e costante collaborazione tra attori pubblici e privati che lavorino insieme per la definizione delle strategie e degli obiettivi del settore.

Alla luce di quanto sopra riportato, sono necessarie politiche per incentivare e ripristinare la spesa nel settore turistico, per migliorare la qualità dell'offerta turistica e per promuovere una ripresa sostenibile. Mentre la digitalizzazione nei servizi turistici è destinata ad accelerare, come risulta già evidente nelle statistiche presentate, sarà necessario anche un maggiore ricorso all'automazione, ai pagamenti e ai servizi senza contatto, alle esperienze virtuali. Infine, una ripresa sostenibile richiede un

---

<sup>54</sup> Ivi, p. 90. Queste misure hanno interessato maggiormente le regioni che assorbivano circa un terzo della spesa pubblica per il turismo.

forte impegno per garantire trasporti economicamente accessibili e più sostenibili dal punto di vista ambientale, migliori collegamenti, una gestione intelligente dei flussi turistici, una diversificazione dell'offerta turistica, lo sviluppo di competenze in materia di sostenibilità per i professionisti del turismo e maggiori sforzi per sensibilizzare sia alla varietà dei paesaggi sia alla diversità culturale che caratterizza l'Italia.

## 4.2 “Strumenti” operativi per la riapertura delle imprese e la ripresa

### 4.2.1 Il sostegno al debito

Le PMI italiane versavano in condizioni di difficoltà già da ben prima dell'arrivo del nuovo coronavirus: secondo uno studio effettuato da CRIF Ratings<sup>55</sup>, circa il 45% delle PMI italiane partono da una situazione di liquidità in affanno e si stima che circa 37.000 imprese nel corso dell'anno corrente avranno necessità di risorse liquide per oltre 60 miliardi di euro.

La vulnerabilità delle PMI è stata inoltre enfatizzata dal distanziamento sociale a cui l'emergenza sanitaria ci ha costretti per una serie di cause:

- la maggior parte di esse lavora nei settori che più sono stati compromessi (come il turismo, la ristorazione e le costruzioni) dall'arrivo del virus;
- avendo un numero spesso ridotto di fornitori e ricorrendo in molti casi alla gestione di alcune aree di servizi delle loro attività in *outsourcing*<sup>56</sup>, gli impedimenti ed i rallentamenti nei canali di comunicazione hanno causato notevoli difficoltà alle piccole aziende che hanno sempre lavorato tramite canali veloci ed immediati;
- a causa dei suddetti rallentamenti nelle comunicazioni, spesso la produzione rimane bloccata anche durante la ripartenza per la mancanza di materie prime oppure per le troppo ingenti perdite sostenute negli ultimi mesi. Spesso il rilancio è impedito anche dagli eccessivi costi dovuti alla sanificazione delle infrastrutture produttive ed ai dispositivi di protezione obbligatori per ogni dipendente a seguito delle misure contenitive intraprese dal Governo;
- infine, la scarsa cultura digitale ha portato, oltre che a numerose difficoltà nelle modalità di lavoro in *smart working*, a raggiungere con non poca fatica

---

<sup>55</sup> CRIF.IT, *L'impatto finanziario dell'emergenza coronavirus sulle PMI italiane*, <https://www.crif.it/ricerche-e-pubblicazioni/ricerche-crif-ratings/2020/marzo/1-impatto-finanziario-dell-emergenza-coronavirus-sulle-pmi-italiane/>, marzo 2020.

<sup>56</sup> Con il termine “outsourcing”, contrazione di *outside resourcing*, che tradotto dall'inglese significa “procurarsi dall'esterno”, si intendono tutte quelle attività che vengono delegate a soggetti esterni all'azienda.

Fonte: GLOSSARIOMARKETING.IT, <https://www.glossariomarketing.it/significato/outsourcing/>.

le informazioni, le iniziative e gli aiuti proposti dallo Stato per fronteggiare il virus, i quali, talvolta, non sono stati colti<sup>57</sup>.

Come accennato in precedenza, il duplice *shock* negativo sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta, ha amplificato notevolmente l'impatto su fatturato e indici di bilancio delle PMI e, più in generale, su tutta la struttura industriale italiana.

Dal lato della domanda troviamo una situazione in cui le decisioni di spesa dei consumatori vengono rimandate al futuro a causa dei tempi fortemente sfavorevoli, i flussi turistici sono stati praticamente azzerati nei mesi più duri della pandemia e a causa della chiusura degli stabilimenti industriali anche la domanda di risorse energetiche è decisamente calata.

Associato al rinvio delle spese è connesso un ritardo generale nei pagamenti, portando le PMI italiane a soffrire in particolar modo sulla gestione del capitale circolante.

Sono proprio le nostre PMI a sorreggere l'economia nazionale italiana: la credibilità internazionale, la fiducia dei mercati e milioni di famiglie dipendono dalle nostre aziende e mai come ora sussiste la necessità di sostenerle e fortificarle onde evitare il crollo dell'intera nazione.

Iniziamo la nostra analisi con uno studio delle misure che sono state attuate a livello comunitario.

Nonostante l'Italia sia stata colpita relativamente prima degli altri Stati europei, l'epidemia ha subito invaso tutta l'UE ed è stato quindi necessario attuare il prima possibile una risposta comunitaria all'emergenza economica.

La prima mossa è stata quella di concedere, come stabilito dai trattati internazionali, maggiore flessibilità ai singoli stati in modo da fronteggiare al meglio le diverse esigenze territoriali: ad esempio viene data la possibilità di aiutare con grandi immissioni di liquidità nel sistema le imprese a rischio e, nei casi più urgenti, è data anche la possibilità di effettuare aiuti per salvataggi; inoltre, come stabilito dall'articolo 107, paragrafo 2, lettera b), del TFUE, gli Stati possono compensare le imprese nazionali per i danni del Covid, essendo questi di natura prettamente eccezionale.

Sempre sul tema della liquidità, la BCE, pur decidendo inizialmente di lasciare invariati i tassi di interesse, ha comunque condotto delle operazioni di rifinanziamento a lungo termine (LTRO) straordinarie per iniettare

---

<sup>57</sup> FORZATO E., *Ocse: l'impatto del Covid19 sulle Pmi*, MGLOBALE.IT, <https://www.mglobe.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/ocse-l-impatto-del-covid-19-sulle-pmi.kl>.

liquidità nel sistema fino all'operazione TLTRO III (*targeted LTROs*) stabilita per il mese di giugno.

In secondo luogo, oltre a numerose misure a favore dell'occupazione, del potenziamento del mercato unico e a vari sussidi agli investimenti, sono state attuate delle iniziative specificatamente a sussidio delle piccole e medie imprese comunitarie: *in primis*, circa 1 miliardo di euro di bilancio dell'Unione europea è stato riorientato come garanzia per il Fondo europeo per gli investimenti, in modo da stimolare le banche a concedere finanziamenti e prestiti anche alle piccole imprese; questa misura ha coinvolto oltre 100mila PMI, con un volume di finanziamenti di circa 8 miliardi di euro.

Per far fronte all'emergenza Coronavirus sono state adottate numerose misure straordinarie dirette a prevenirne ed arginarne l'espansione e gli effetti sul sistema economico. Si tratta di provvedimenti d'urgenza finalizzati a sostenere famiglie, lavoratori e imprese.

Tra marzo e dicembre 2020, sono stati adottati, in ordine temporale: il decreto-legge n. 9 del 2020, le cui misure sono poi confluite nel successivo più ampio intervento legislativo contenuto nel decreto-legge n.18 del 2020 Cura Italia, il decreto-legge n. 23 del 2020 Liquidità, il decreto-legge n. 34 del 2020 Rilancio, il decreto-legge n. 104 del 2020 agosto, e il decreto-legge n. 137 del 2020 Ristori, il decreto-legge n. 149 del 2020 Ristori-bis, il decreto-legge n.154 del 2020 Ristori-ter e il decreto-legge n. 157 del 2020 Ristori-quater.

In sede di conversione del primo D.L. Ristori, i contenuti dei decreti-legge n.149, n. 154 e n. 157 sono stati trasposti, con talune modifiche ed integrazioni, nel D.L. n. 137/2020. La legge di bilancio 2021 (L. n. 178/2020) e il D.L. n. 183/2020 hanno poi prorogato alcune misure emergenziali, in conformità al Quadro europeo temporaneo sugli aiuti di Stato *Temporary Framework for State aid measures to support the economy in the current Covid-19 outbreak* (si rinvia, sul punto, all'apposito tema dell'attività parlamentare).

In ragione del perdurare dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e della conseguente necessità ed urgenza di introdurre nuove e più incisive misure a sostegno dei settori economici e lavorativi interessati dalle misure restrittive, è stato recentemente adottato il decreto-legge n. 41 del 2021 Sostegni approvato in via definitiva il 19 maggio<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Il CdM del 20 maggio ha approvato il Decreto Sostegni Bis in procinto di iniziare l'iter parlamentare.

*Breve sintesi dei provvedimenti adottati*<sup>59</sup>

Con il Dl Cura Italia sono state fornite le prime misure di sostegno alla liquidità attraverso l'introduzione della Cassa Integrazione con la causale "Covid-19" e la moratoria sulle rate di prestiti e mutui. Con il Dl Liquidità è stato varato un piano da oltre 750 miliardi complessivi per assicurare più credito e la necessaria liquidità alle imprese. Il Dl Rilancio, con uno stanziamento da oltre 16 miliardi, ha proseguito su questa strada, estendendo la cassa integrazione, rafforzando le misure sulla liquidità, ampliando gli interventi adottati in ambito fiscale ed erogando contributi a fondo perduto, forme di rafforzamento patrimoniale e ricapitalizzazione.

Con il Decreto Agosto e il Decreto Rilancio, sono state adottate una serie di misure rilevanti a sostegno delle imprese per tutelare l'attività imprenditoriale nell'immediato e rilanciarla una volta superata la fase dell'emergenza.

- Cancellato il versamento del saldo Irap 2019 e della prima rata Irap acconto 2020: con uno stanziamento di circa 4 miliardi di euro è stato cancellato il versamento dell'Irap di giugno per tutte le imprese e lavoratori autonomi con ricavi o compensi fino a 250 milioni di fatturato (escluse banche, assicurazioni, amministrazioni ed Enti Pubblici).
- Contributo a fondo perduto a favore dei soggetti che esercitano attività d'impresa e di lavoro autonomo con volume d'affari di massimo 5 milioni e che abbiano un calo del fatturato del mese di aprile 2020 pari ad almeno il 33% rispetto al mese di aprile 2019. Il contributo viene erogato dall'Agenzia delle Entrate applicando una percentuale alla differenza tra l'ammontare del fatturato e dei corrispettivi del mese di aprile 2020 e l'ammontare del fatturato e dei corrispettivi del mese di aprile 2019, pari al 20% per soggetti con ricavi o compensi fino a 400mila euro, 15% per soggetti con ricavi o compensi da 400mila euro a 1 milione, 10% per soggetti con ricavi o compensi superiori a 1 milione di euro e fino a 5 milioni di euro. Contributo minimo per un importo non inferiore a 1000

---

<sup>59</sup> <https://www.mef.gov.it/covid-19/misure-coronavirus.html>.

euro per le persone fisiche e a 2000 euro per i soggetti diversi dalle persone fisiche.

- Credito di imposta per adeguamento ambienti di lavoro a favore di soggetti esercenti attività d'impresa, arte o professione in luoghi aperti al pubblico; alle associazioni, fondazioni e altri enti privati, compresi gli enti del Terzo del settore, è riconosciuto un credito d'imposta in misura pari al 60% delle spese sostenute nel 2020, per un massimo di 80.000 euro, in relazione agli interventi necessari per far rispettare le prescrizioni sanitarie e le misure di contenimento contro la diffusione del virus Covid-19.

- Credito imposta sanificazione e DPI a favore dei soggetti esercenti arti e professioni, degli enti non commerciali, compresi gli enti del Terzo del settore e gli enti religiosi civilmente riconosciuti, ai quali spetta un credito d'imposta in misura pari al 60% delle spese sostenute nel 2020 per la sanificazione degli ambienti e degli strumenti utilizzati, nonché per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale per lavoratori e utenti. Il credito d'imposta spetta fino ad un massimo di 60.000 euro per ciascun beneficiario.

- Stanziamiento di 1,5 miliardi di euro per il rafforzamento patrimoniale di società controllate dallo Stato, attraverso aumento di capitale o forme alternative di patrimonializzazione, con la finalità di sostenerne la solidità e i programmi di rilancio e sviluppo.

- Incentivazione degli acquisti effettuati con orme di pagamento elettroniche, nell'ambito del "piano Cashless", con uno stanziamento di 1,75 miliardi per il 2021 per il rimborso di una parte degli acquisti effettuati con queste modalità di pagamento.

- Incremento di 500 milioni del Fondo per gli incentivi statali a chi acquista e immatricula in Italia autovetture a basse emissioni di Co2, previsto per sostenere il rilancio del settore *automotive* e favorire lo sviluppo di nuove tecnologie.

- Stanziamiento di 600 milioni di euro per sostenere gli esercizi di ristorazione il cui fatturato dei mesi da marzo a giugno 2020 sia inferiore ai tre quarti del fatturato dello stesso periodo 2019, attraverso un contributo a fondo perduto per l'acquisto di prodotti

di filiere agricole, alimentari e vitivinicole da materia prima italiana. Il contributo viene erogato con un anticipo del 90% al momento dell'accettazione della domanda.

Fig. 2 – Decreto “Agosto” per le imprese.



Fonte: MEF, 2021.

- Stanziamento di 500 milioni di euro per un contributo a fondo perduto con un minimo di 1.000 euro per le persone fisiche e 2.000 per i soggetti diversi in favore degli esercenti del settore turismo dei centri storici che hanno registrato un calo sensibile di turisti stranieri e che abbiano registrato a giugno 2020 un fatturato inferiore ai due terzi di quello realizzato nel corrispondente mese del 2019.
- Aiuto al pagamento degli affitti con l'introduzione di un credito d'imposta del 60% dell'ammontare mensile del canone di locazione di immobili a uso non abitativo per i mesi di marzo, aprile e maggio destinato ai soggetti con compensi o ricavi non superiori a 5 milioni che hanno avuto un calo del fatturato del 50% a causa dell'emergenza da Covid-19. Il credito di imposta spetta alle strutture alberghiere indipendentemente dal volume di affari registrato nel periodo d'imposta precedente.
- Ridotte le quote fisse delle bollette elettriche: con uno stanziamento di circa 600 milioni di euro è stato alleviato il peso di questa componente della bolletta per un periodo di tre mesi a partire da maggio 2020. Un intervento che mira a ridurre il costo del servizio elettrico per le piccole e medie imprese alimentate in bassa tensione.

- Rifinanziamento di 64 milioni di euro della “Nuova Sabatini”, prevedendo la concessione di agevolazioni alle PMI di un contributo in conto impianti pari agli interessi calcolati su un finanziamento di 5 anni.
- Rifinanziamento di 500 milioni di euro dei contratti di sviluppo quale misura di sostegno alla realizzazione di grandi investimenti produttivi e per l’attuazione delle politiche industriali nazionali.
- Rifinanziamento di ulteriori 50 milioni di euro per il 2021 del *Voucher* per consulenza e innovazione (cd. *Voucher Innovation Manager*).
- Rifinanziamento di 950 milioni per il Fondo Ipcei a sostegno delle imprese che partecipano alla realizzazione di importanti progetti di interesse europeo.

Si interviene anche con una serie di misure a sostegno degli investimenti privati e del turismo, uno dei settori maggiormente colpiti dall’emergenza Covid-19.

- Efficientamento energetico, sismabonus, fotovoltaico e colonnine ricarica: al fine di incentivare il rilancio del settore edilizio, la detrazione per specifici interventi in ambito di efficienza energetica, riduzione del rischio sismico, installazione di impianti fotovoltaici e installazione di colonnine per la ricarica di veicoli elettrici è incrementata al 110% per le spese sostenute dal 1 luglio 2020 al 31 dicembre 2021, con fruizione della detrazione in 5 rate annuali di pari importo o possibilità di cessione a terzi.
- Trasformazione delle detrazioni fiscali in sconto sul corrispettivo dovuto e in credito d’imposta cedibile: viene introdotta in via sperimentale – per gli interventi effettuati negli anni 2020 e 2021 – la possibilità per il soggetto avente diritto ad alcune detrazioni fiscali, di optare, alternativamente, per un contributo di pari ammontare, sotto forma di sconto sul corrispettivo dovuto, anticipato dal fornitore che ha effettuato gli interventi e da quest’ultimo recuperato sotto forma di credito d’imposta, con facoltà di successiva cessione del credito, ovvero, per la trasformazione del corrispondente importo della detrazione in

credito d'imposta da utilizzare anche in compensazione, con facoltà di successive cessioni ad altri soggetti, compresi gli istituti di credito e altri intermediari finanziari.

Per frenare l'aumento dei contagi causato dalla seconda ondata dell'epidemia da Covid-19 che ha colpito tutta l'Europa, il Governo ha messo in atto nuove azioni di contenimento sanitario. Allo stesso tempo, sono stati adottati interventi volti ad assicurare un tempestivo sostegno economico in favore delle categorie più colpite dalle più recenti restrizioni, adottando ampi provvedimenti per una portata complessiva di oltre 18 miliardi di euro, che prevedono un insieme di misure caratterizzate da modalità di utilizzo ed erogazione semplici, immediate ed il più possibile automatiche. Contributi a fondo perduto, sospensione di imposte, contributi e versamenti, nuove settimane di cassa integrazione e due ulteriori mesi di Reddito di emergenza sono fra gli interventi principali adottati dall'esecutivo con i diversi Decreti Ristori, cessioni ad altri soggetti, compresi gli istituti di credito e altri intermediari finanziari.

- **Regime fiscale agevolato per investimenti in *start up* e PMI innovative:** regime fiscale agevolato rivolto alle persone fisiche che investono in *start up* o in PMI innovative, con una detrazione d'imposta pari al 50% della somma investita dal contribuente nel capitale sociale di una o più *start up* innovative. L'investimento massimo detraibile non può eccedere, in ciascun periodo d'imposta, l'importo di euro 100.000.

- **Incentivi per gli investimenti nell'economia reale (Super-PIR):** si introduce una misura volta ad incentivare gli investimenti nell'economia reale e, in particolare, nel mondo delle società non quotate, potenziando la capacità dei piani di risparmio a lungo termine (PIR). La disposizione modifica la disciplina introducendo un nuovo tipo di PIR, con specifici vincoli, qualora l'investimento sia diretto, per oltre il 70% del valore complessivo del piano, a beneficio di PMI di piccole dimensioni. Per questi PIR il cosiddetto vincolo di concentrazione è al 20% anziché al 10%.

- **Potenziamento dei Piani individuali di Risparmio alternativi,** con la soglia di investimento annuale detassata che sale da 150.000 a 300.000 euro per gli investimenti a lungo termine.

- *Tax credit vacanze*: per i servizi offerti in ambito nazionale dalle imprese turistico-ricettive e dai B&B, per il 2020, viene previsto un credito, utilizzabile dal 1 luglio al 31 dicembre, in favore dei nuclei familiari con un reddito ISEE non superiore a 50.000. Il credito è pari a 500 euro per ogni nucleo familiare, a 300 euro per i nuclei familiari composti da due persone e a 150 euro per quelli composti da una sola persona ed è fruibile nella misura dell'80% in forma di sconto sul corrispettivo dovuto, anticipato dai fornitori presso i quali la spesa è stata sostenuta, e per il 20% in forma di detrazione di imposta in sede di dichiarazione dei redditi da parte dell'avente diritto. Lo sconto è rimborsato al fornitore dei servizi sotto forma di credito d'imposta da utilizzare esclusivamente in compensazione, con facoltà di cessione ai propri fornitori di beni e servizi, ovvero ad altri soggetti privati, nonché a istituti di credito o intermediari finanziari.
- Credito di imposta del 60% dell'ammontare mensile del canone di locazione o *leasing* o concessione per le strutture termali.
- Esenzioni dall'imposta municipale propria IMU per il settore turistico: esenzione dalla prima e dalla seconda rata IMU 2020 per immobili adibiti a stabilimenti balneari e per immobili rientranti nella categoria catastale D2. Gli immobili destinati a cinema e teatri vengono esonerati dal pagamento dell'IMU anche per il 2021 e il 2022.
- Incremento di 265 milioni di euro per il 2020 del Fondo istituito dal [Decreto Rilancio](#) per sostenere agenzie di viaggio, *tour operator* e guide turistiche.
- Credito di imposta dal 30% al 65% degli investimenti, con uno stanziamento di 180 milioni per ciascuno degli anni 2020 e 2021, per le spese di riqualificazione e miglioramento effettuate dalle imprese del settore turistico ricettivo e termale, compresi gli agriturismi e i campeggi.
- Esonero Tosap e Cosap: per le imprese di pubblico esercizio titolari di concessioni per utilizzo del suolo pubblico vengono sospesi la tassa e il canone per l'occupazione di spazi e aree pubbliche dal 1 maggio fino al 31 dicembre 2020. Vengono

introdotte misure di semplificazione in relazione alle domande di nuove concessioni per l'occupazione di suolo pubblico ovvero di ampliamento delle superfici già concesse.

- Riduzione aliquota IVA per le cessioni di beni necessari per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19: riduzione IVA (dal 22% al 5%) su mascherine, ventilatori e altri presidi per la sicurezza dei lavoratori. Si accorda in via transitoria alle cessioni di tali beni, fino al 31 dicembre 2020, l'esenzione totale da IVA (aliquota IVA pari a zero).
- Sospensione *plastic e sugar tax*: viene rinviata l'entrata in vigore per entrambe le imposte al 1 gennaio 2021.
- Incremento fino a 231,5 milioni di euro del Fondo emergenze imprese e istituzioni culturali previsto dal Decreto Rilancio e sale a 335 milioni il Fondo emergenze cinema, spettacolo e audiovisivo introdotto dal Decreto Cura Italia. Vengono destinati complessivamente 90 milioni di euro ai musei e all'attuazione degli interventi del Piano Strategico "Grandi Progetti Beni Culturali".
- Incentivo per gli investimenti pubblicitari, sotto forma di credito d'imposta pari al 50 per cento degli investimenti effettuati dal 1 luglio al 31 dicembre 2020, in favore di leghe e società sportive professionistiche e di società e associazioni sportive dilettantistiche, con uno stanziamento di 90 milioni di euro.
- Potenziamento delle risorse a sostegno di diverse attività di trasporto, fra cui Taxi e Ncc, autotrasporto, autobus turistici e servizio viaggiatori e crociere, con uno stanziamento complessivo di circa 200 milioni di euro.

Ulteriori misure vengono modulate tenendo conto delle dimensioni delle imprese:

- Per le imprese fra 5 e 50 milioni di fatturato il Governo ha predisposto incentivi fiscali tramite un credito di imposta pari al 20% per la ricapitalizzazione, un credito d'imposta pari al 50% delle perdite di capitale (eccedenti il 10% del patrimonio netto) e un "Fondo Patrimonio PMI" finalizzato a sottoscrivere entro il 31 dicembre 2020 obbligazioni o titoli di debito di nuova emissione

per concorrere al loro rafforzamento patrimoniale. Per accedere a queste misure le imprese devono aver subito una perdita del 33% dei ricavi rispetto all'anno precedente ed aver deliberato un aumento di capitale non inferiore a 250.000 euro. Le imprese devono trovarsi in regola con i versamenti e i contributi fiscali e non rientrare – al 31 dicembre 2019 – nella categoria delle imprese in difficoltà.

• Per le imprese con fatturato oltre i 50 milioni di euro, viene istituito il “Patrimonio Rilancio” in Cdp, per interventi di supporto alla ricapitalizzazione rivolti a Spa con sede in Italia, ad esclusione di banche o assicurazioni. Il patrimonio potrà realizzare interventi a condizioni di mercato o secondo i criteri che saranno definiti dal quadro temporaneo sugli aiuti di Stato approvato dalla Commissione europea e saranno preferibilmente effettuati secondo modalità standardizzate, nella forma della sottoscrizione di prestiti convertibili o subordinati. La sottoscrizione di capitale richiederà invece un'istruttoria specifica, non porterà all'acquisizione di partecipazioni di controllo e vedrà di norma la presenza di co-investitori. Il patrimonio potrà anche intervenire in operazioni di ristrutturazione di imprese in crisi con prospettive di rilancio. Nella valutazione degli interventi si tiene conto, tra l'altro, dell'incidenza dell'impresa con riferimento allo sviluppo tecnologico, alle infrastrutture critiche e strategiche, alle filiere produttive strategiche, alla sostenibilità ambientale, ai livelli occupazionali e al mercato del lavoro.

### *Decreti Ristori*

Per frenare l'aumento dei contagi causato dalla seconda ondata dell'epidemia da Covid-19 che ha colpito tutta l'Europa, il Governo ha messo in atto nuove azioni di contenimento sanitario. Allo stesso tempo, sono stati adottati interventi volti ad assicurare un tempestivo sostegno economico in favore delle categorie più colpite dalle recenti restrizioni, adottando ampi provvedimenti, per una portata complessiva di oltre 18 miliardi di euro, che prevedono un insieme di misure caratterizzate da modalità di utilizzo ed erogazione semplici, immediate ed il più possibile automatiche. Contributi a fondo perduto, sospensione di imposte, contributi e versamenti, nuove settimane di cassa integrazione e due

ulteriori mesi di Reddito di emergenza sono fra gli interventi principali adottati dall'esecutivo con i diversi Decreti Ristori: quattro decreti, unica legge di conversione 18 dicembre 2020. Sono stati accorpati i diversi provvedimenti emanati tra ottobre e novembre per fronteggiare l'emergenza Covid-19, a tutela della salute e a sostegno dei lavoratori e dei settori produttivi.

Per sostenere le attività interessate dalle misure restrittive introdotte per contenere la diffusione dell'epidemia, con uno stanziamento complessivo di oltre 5,5 miliardi di euro, vengono riconosciuti nuovi contributi a fondo perduto a favore dei soggetti con una partita Iva aperta alla data del 25 ottobre 2020 e poste le basi per ulteriori interventi automatici di ristoro in futuro.

Adottando la stessa procedura già utilizzata dall'Agenzia delle Entrate per i contributi a fondo perduto previsti dal **DL Rilancio** (che contempla l'erogazione direttamente sul conto corrente bancario o postale per le imprese che hanno subito un calo del fatturato di almeno il 33% ad aprile 2020 rispetto ad aprile 2019), vengono elargiti nuovi contributi alle imprese che hanno dovuto chiudere o limitare la propria attività.

Il predetto contributo spetta anche in assenza dei requisiti di fatturato ai soggetti che hanno attivato la partita IVA a partire dal 1 gennaio 2019. In tal caso l'ammontare del contributo è determinato applicando le percentuali già indicate agli importi minimi di 1.000 euro per le persone fisiche e a 2.000 euro per i soggetti diversi dalle persone fisiche.

A seguito del Dpcm del 24 ottobre 2020, nel decreto-legge n.137 del 2020 viene individuata una prima platea che include anche le imprese con fatturato maggiore di 5 milioni (con un ristoro pari al 10% del calo del fatturato) per un totale ampiamente superiore alle 300.000 imprese interessate, alle quali viene corrisposto un multiplo dal 100% fino al 400% del contributo a fondo perduto ricevuto in precedenza in funzione del settore di attività dell'esercizio e comunque per un importo massimo di 150.000 euro. Con il decreto-legge n.149, successivo al Dpcm del 3 novembre 2020, questa platea viene ulteriormente ampliata con l'aggiunta di ulteriori 75.000 soggetti, fra cui, ad esempio, operatori di bus turistici, *foto-reporter*, attività di musei, biblioteche e archivi. Il Decreto Ristori Ter comprende fra le attività beneficiarie dei ristori anche il commercio al dettaglio di calzature, mentre il Quater inserisce ulteriori 33 codici Ateco relativi agli agenti e rappresentanti di commercio.

Allo stesso tempo, è stata disposta una nuova *tranche* di contributi a fondo perduto, garantendo il 200% del contributo già ricevuto sulla base

del Decreto Rilancio a tutti gli esercizi commerciali e le attività chiuse nelle zone rosse e arancioni del Paese, mentre per alcune categorie (bar, pasticcerie e gelaterie, alberghi) attive in queste zone, il contributo previsto dal primo Decreto Ristori è stato aumentato di un ulteriore 50%.

È stata inoltre prevista un'ulteriore tranche di contributi a fondo perduto automatici, per complessivi 645 milioni di euro, di cui 455 milioni già nel 2020, per le attività maggiormente interessate dalle misure restrittive messe in campo durante le festività di Natale e di fine anno. Il contributo è pari al 100% di quanto ricevuto con il Decreto Rilancio ed è destinato a diverse attività, fra le quali quelle di ristorazione, bar, mense, *catering* per eventi, gelaterie e pasticcerie.

### *Sostegno alle attività con sede nei centri commerciali*

Viene prevista, per il 2021, la costituzione di un fondo da 280 milioni di euro per ristorare, con un contributo a fondo perduto, le perdite subite dalle attività economiche che hanno sede nei centri commerciali e agli operatori delle produzioni industriali del comparto alimentare e delle bevande, interessati dalle misure restrittive.

Fig. 3 – *Decreto Ristori*.



Fonte: MEF, 2021.

•Fondo automatico fra Regioni e ampliamento platea attività: con il Decreto Ristori Bis viene istituito un fondo da 340 milioni di euro per il 2020 e 70 milioni per il 2021 per estendere le misure di ristoro previste alle attività che potrebbero rientrare nelle Regioni rosse o arancioni a seguito di successivi provvedimenti. Allo stesso tempo, vengono stanziati 50 milioni di euro per individuare ulteriori attività che abbiano diritto alle misure di sostegno. Il Decreto Ristori Ter, integra il Fondo con ulteriori 1,45 miliardi di euro.

*Cig, assegno ordinario, cassa integrazione in deroga*

Con uno stanziamento superiore ai 2 miliardi di euro è previsto il prolungamento, fino a 6 ulteriori settimane, dei trattamenti di Cassa Integrazione ordinaria, assegno ordinario e cassa integrazione in deroga introdotti a partire dal Decreto Cura Italia, collocati nel periodo tra il 16 novembre e il 31 gennaio 2021, per i datori di lavoro per cui era stato interamente riconosciuto il periodo di 9 settimane degli stessi trattamenti nell'ambito del Decreto Agosto, decorso il periodo autorizzato.

I periodi di integrazione precedentemente richiesti e autorizzati nell'ambito del Decreto Agosto, collocati, anche parzialmente, in periodi successivi al 15 novembre 2020, sono imputati, ove autorizzati, alle 6 settimane preventivate da questo Decreto.

È previsto, per questi ulteriori trattamenti, il versamento di un contributo addizionale calcolato sulla retribuzione globale che sarebbe spettata al lavoratore per le ore di lavoro non prestate durante la sospensione o riduzione dell'attività lavorativa. L'aliquota contributiva addizionale è differenziata sulla base della riduzione di fatturato tra il primo semestre 2020 rispetto al corrispondente periodo 2019: 18% per i datori di lavoro che non hanno avuto riduzione di fatturato e 9% per una riduzione di fatturato inferiore al 20%.

Il contributo addizionale non è dovuto dai datori di lavoro che hanno subito una riduzione di fatturato pari o superiore al 20%, dai datori di lavoro che hanno avviato l'attività successivamente al 1 gennaio 2019, e dai datori di lavoro appartenenti ai settori interessati dai provvedimenti che dispongono la chiusura o la limitazione delle attività.

I datori di lavoro che non hanno integralmente fruito dei trattamenti di integrazione salariale riconducibili all'emergenza Covid-19 o dell'esonero dei contributi previdenziali resta precluso l'avvio delle procedure di

licenziamento individuali e restano sospese quelle avviate dopo il 23 febbraio 2020. Restano comunque sospese le procedure di licenziamento collettivo. Le sospensioni non si applicano in caso di licenziamenti motivati dalla cessazione definitiva dell'attività dell'impresa. Con uno stanziamento complessivo di circa 550 milioni di euro, nel primo decreto Ristori viene erogata una nuova indennità una tantum di 1.000 euro per categorie di lavoratori che avevano percepito la stessa indennità con il Decreto Agosto, tra cui in particolare gli stagionali del turismo, degli stabilimenti termali e dello spettacolo danneggiati dall'emergenza epidemiologica da COVID-19, e ad altre categorie di lavoratori, tra i quali gli iscritti al Fondo pensioni lavoratori dello spettacolo in possesso di determinati requisiti, i dipendenti stagionali appartenenti a settori diversi da quelli del turismo e degli stabilimenti termali che hanno cessato il rapporto di lavoro involontariamente, gli intermittenti e gli incaricati di vendite a domicilio. Analoga indennità viene nuovamente erogata, per lo stesso importo, anche con il Ristori Quater.

Fig. 4 – *Rinvio imposte e versamenti per le imprese.*



Fonte: MEF, 2021.

### *Proroga del secondo acconto Irpef, Ires e Irap*

Per tutte le imprese con un fatturato non superiore a 50 milioni di euro nel 2019 e che hanno registrato un calo del 33% del fatturato nei primi 6 mesi del 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019 è prevista la proroga al 30 aprile 2021 del versamento.

Tale proroga si applica, altresì, a prescindere dai requisiti relativi ai ricavi o compensi e alla diminuzione del fatturato o dei corrispettivi, ai soggetti Isa e ai soggetti esercenti attività d'impresa, arte o professione che operano nei settori economici individuati negli allegati 1 e 2 al decreto-legge 9 novembre 2020, n. 149, aventi domicilio fiscale o sede operativa nelle zone

rosse, ovvero per gli esercenti servizi di ristorazione nelle zone arancioni come individuate alla data del 26 novembre 2020.

Con il Decreto Ristori Quater, infine, per tutti i soggetti esercenti attività d'impresa, arte o professione non rientrati nelle suddette proroghe, il termine di versamento della seconda o unica rata dell'acconto delle imposte sui redditi e dell'IRAP in scadenza il 30 novembre 2020 è stato comunque prorogato al 10 dicembre 2020.

Anche il termine per la presentazione in via telematica della dichiarazione in materia di imposte sui redditi e Irap, in scadenza il 30 novembre 2020, è prorogato al 10 dicembre 2020.

### *Sospensione dei versamenti di contributi previdenziali, ritenute e Iva*

Per tutte le imprese con un fatturato non superiore a 50 milioni di euro nel 2019 e che hanno registrato un calo del 33% del fatturato nel mese di novembre 2020 rispetto allo stesso mese del 2019 è prevista la sospensione dei contributi previdenziali, dei versamenti delle ritenute alla fonte e dell'Iva che scadono nel mese di dicembre. Allo stesso tempo, sono sospesi i versamenti anche per chi ha aperto l'attività dopo il 30 novembre 2019.

La sospensione di Iva e ritenute si applica inoltre, a prescindere dal fatturato e dal relativo andamento, per i mesi di novembre e dicembre a tutte le attività economiche che vengono chiuse a seguito del Dpcm del 3 novembre, per quelle oggetto di misure restrittive con sede nelle zone rosse, per i ristoranti in zone arancioni e rosse, per *tour operator*, agenzie di viaggio e alberghi nelle zone rosse.

La sospensione dei contributi previdenziali a novembre viene applicata alle attività interessate dal Dpcm del 25 ottobre. In seguito al Dpcm del 3 novembre 2020, la sospensione del versamento dei contributi viene applicata anche alle **nuove attività destinatarie** dei contributi e ai datori di lavoro che operano nelle Regioni rosse la cui attività è stata limitata o sospesa dalle misure restrittive. I versamenti sono sospesi fino al 16 marzo 2021, da pagare in un'unica soluzione o con quattro rate.

### *Incrementato il fondo per il Trasporto Pubblico Locale*

La dotazione del fondo per il trasporto pubblico locale è incrementata di 300 milioni di euro per il 2021, 100 dei quali possono essere utilizzati per servizi aggiuntivi destinati anche agli studenti. Viene esteso al 31

gennaio 2021 il termine entro il quale si provvede al riconoscimento del ristoro della riduzione dei ricavi tariffari relativi al trasporto passeggeri.

#### *Sostegno al terzo settore*

Viene istituito, con una dotazione di 100 milioni di euro, un fondo per le esigenze dei soggetti del terzo settore che non rientrano fra i beneficiari del contributo a fondo perduto.

#### *Credito d'imposta sugli affitti commerciali*

Il credito d'imposta sugli affitti, già previsto dal Dl Rilancio, viene esteso per le categorie interessate dalle restrizioni del Dpcm del 25 ottobre, relativamente ai mesi di ottobre, novembre e dicembre, ed allargato alle imprese con ricavi superiori ai 5 milioni di euro. Il Dl Ristori Bis ha esteso il credito d'imposta alle imprese destinatarie dei nuovi contributi a fondo perduto, comprese le agenzie di viaggio e i *tour operator* che operano nelle zone rosse. Il beneficio, fino al 60% per il canone di locazione degli immobili ad uso non abitativo, riguarda le imprese che hanno registrato un calo del fatturato di almeno il 50% nei mesi in questione rispetto ai corrispondenti mesi del 2019 ed è cedibile al proprietario dell'immobile locato.

#### *Cancellazione seconda rata Imu*

Le categorie interessate dalle misure di contrasto all'emergenza Covid previste dal Dpcm del 25 ottobre e quelle destinatarie dei nuovi contributi a fondo perduto non dovranno corrispondere la seconda rata dell'Imu per gli immobili e le pertinenze in cui svolgono le proprie attività, a condizione che il proprietario sia gestore delle attività esercitate negli immobili in questione.

#### *Fiere e Congressi, spettacolo e cultura*

Vengono stanziati 350 milioni di euro per il 2020 per i ristori delle perdite subite dal settore delle fiere e dei congressi, tramite l'incremento del fondo istituito nello stato di previsione del Ministero per i Beni e le

Attività culturali con il Decreto Rilancio. Vengono destinati ulteriori 90 milioni di euro per il fondo emergenze spettacolo, cinema e audiovisivo e ulteriori 10 milioni al fondo per agenzie di viaggio e *tour operator*, nonché guide e accompagnatori turistici.

### *Decreto Sostegni*

La misura principale del Decreto Sostegni da 32 miliardi complessivi approvato in via definitiva il 19 maggio è lo stanziamento di 11,15 miliardi di euro per finanziare contributi a fondo perduto per le aziende con ricavi fino a 10 milioni. Vengono accantonati i codici Ateco a favore di un sistema che riconosce il sostegno alle imprese che abbiano registrato un calo del fatturato del 30% nel 2020 rispetto al 2019.

Arriva anche il rifinanziamento degli ammortizzatori sociali con una dote da 2,4 miliardi oltre ad un fondo di 900 milioni per un *bonus* da riconoscere ai lavoratori stagionali. Viene aumentata di un miliardo la dotazione del reddito di cittadinanza e viene prorogato di ulteriori tre mensilità il reddito di emergenza.

Vengono sospese le procedure di esecuzione degli sfratti per morosità: fino al 30 settembre 2021 per i provvedimenti di rilascio adottati dal 28 febbraio 2020 al 30 settembre 2020; fino al 31 dicembre 2021 per i provvedimenti di rilascio adottati dal 1 ottobre 2020 al 30 giugno 2021. Per quelli già esecutivi prima dell'emergenza, il blocco resta confermato fino al 30 giugno prossimo.

Viene estesa l'estensione da 18 mesi a 24 mesi del periodo di validità dei *voucher* emessi a titolo di rimborso per titoli di viaggio, di soggiorno e di pacchetti turistici, anche in relazione alla sospensione di viaggi e iniziative di istruzione. Questi potranno anche essere ceduti dal beneficiario all'agenzia di viaggio. Sale poi da 18 a 36 mesi la validità dei *voucher* per biglietti acquistati per spettacoli, musei e altri luoghi della cultura. È prorogato lo stop alla tassa sui tavolini fino al 31 dicembre il pagamento della tassa sull'occupazione del suolo pubblico per gli esercizi pubblici, come bar e ristoranti, costretti a mettere i tavolini fuori dai locali. Proroga al 31 dicembre anche per l'esonero dal pagamento del canone patrimoniale di concessione, autorizzazione o esposizione pubblicitaria nonché del canone per l'occupazione delle aree destinate ai mercati. Vengono esonerate, per il solo anno 2021, le strutture ricettive nonché di somministrazione e consumo di bevande in locali pubblici o aperti al

pubblico, comprese le attività similari svolte da enti del terzo settore, dal versamento del canone Rai per le strutture ricettive. Si estende ai contratti d'affitto in essere l'esenzione dell'Irpef per i canoni di locazione dovuti, ma non incassati dal proprietario. Sono esclusi, a seguito di un provvedimento di convalida di sfratto per morosità che accerti il mancato pagamento, gli affitti non percepiti dal 1 gennaio 2020. Arriva per il 2021 un contributo a fondo perduto nella misura massima di 1.000 euro ai soggetti titolari di reddito d'impresa che hanno attivato la partita Iva dal 1 gennaio 2018 al 31 dicembre 2018 e che sono rimasti esclusi dal fondo perduto previsto nel Decreto. Il contributo è riconosciuto a condizione che l'ammontare medio mensile del fatturato del 2020 non sia inferiore almeno del 30% rispetto all'ammontare medio mensile del fatturato del 2019.

### 4.3 Il disallineamento delle competenze su scala globale

Il capitale umano non è una merce omogenea. Comprende i *baby boomers*, nati all'alba dell'era spaziale; la *generation X*, che ha cavalcato l'onda del *personal computer*; i *millennials*, cresciuti con i telefoni cellulari; e la *generation Z*, nativa digitale. Ciascuno di questi gruppi ha interessi, valori, conoscenze, abilità, esperienze e ambizioni distintivi e per partecipare alla società e all'economia, ha bisogno di formazione, lavoro, percorsi di carriera, nuovi modi di sviluppare la propria vita professionale.

Nel nostro mondo, sempre più complesso, non è facile sbloccare il pieno potenziale di ogni persona. Ciò è il risultato di comunicazioni spesso inefficaci – o inesistenti – tra settore privato e autorità educative che non consentono di colmare il divario tra obiettivi formativi ed esigenze delle imprese. Proseguendo in questo modo, i sistemi di istruzione e sviluppo delle competenze continueranno a preparare persone le cui conoscenze risulteranno obsolete o in eccesso di offerta al momento del diploma, ampliando la “trappola delle qualifiche”. Inoltre, i datori di lavoro faranno fatica ad assumere i talenti di cui hanno bisogno e continueranno ad essere costretti ad investire risorse per la qualificazione, mentre diplomati e laureati finiranno per accettare qualsiasi lavoro per guadagnarsi da vivere, in un circolo vizioso senza fine.

Il tema, noto come “**disallineamento delle competenze**”, è molto meno ovvio del divario di competenze perché crea l'illusione dell'occupazione e della stabilità economica e sociale. Nei Paesi dell'Organizzazione

per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), tale “disallineamento” colpisce due dipendenti su cinque. Secondo le stime del *Boston Consulting Group*, riguarda 1,3 miliardi di persone in tutto il mondo e pesa negativamente del 6% sull'economia globale, sotto forma di perdita di produttività del mondo del lavoro.

### *Le 7 sfide della “nuova normalità”*

Non si è sufficientemente concentrati sulla formazione per i lavori che devono ancora apparire. **Si prevede che entro il 2022 il 27% dei posti di lavoro disponibili ricoprirà ruoli che ancora non esistono.** L'economia futura richiede un nuovo approccio.

La maggior parte dei membri della forza lavoro non è coinvolta nell'apprendimento permanente e nella riqualificazione continua. Ma le competenze stanno diventando obsolete a un ritmo sempre più rapido – le competenze tecniche, ad esempio, sono superate in due o cinque anni – aumentando la necessità di riqualificazione e miglioramento delle *performances*.

Molte persone mancano di motivazione e responsabilità per lo sviluppo personale. Solo il 28% degli intervistati da un sondaggio BCG ha dichiarato di considerare l'utilizzo di contenuti *self-service* per l'apprendimento.

L'accesso alle opportunità del mercato del lavoro è limitato. Circa il 41% delle persone in cerca di occupazione trova lavoro attraverso piattaforme *on-line*, il 14% attraverso i *social network*. Nel frattempo, 3 miliardi di persone (principalmente in Asia e Africa) non hanno accesso a Internet.

La redistribuzione del capitale umano non è uniforme. Negli Stati Uniti, il 90% delle domande di lavoro riguarda posizioni entro 100 chilometri dal luogo in cui si trova la persona in cerca di lavoro; il *pool* di candidati aumenta fino al 20% quando la regione di ricerca viene ampliata.

Il potenziale di alcune categorie di lavoro è bloccato. Negli Stati Uniti, ad esempio, le persone con disabilità in età lavorativa rappresentano fino al 7% della popolazione e solo un terzo di loro lavora.

I valori e le esigenze della forza lavoro stanno cambiando. La generazione Z è pronta ad accettare guadagni inferiori del 10% per lavorare meno ore. Solo il 36% di quel gruppo considera la crescita della carriera una priorità principale.

*L'economia futura richiede un approccio incentrato sull'uomo*

Questo approccio deve essere utilizzato per aiutare i lavoratori ad acquisire competenze fondamentali e a creare un ambiente favorevole per l'occupabilità permanente, l'auto-realizzazione e la liquidità delle *skills* in un mercato del lavoro che offre opportunità accessibili, è inclusivo e focalizzato sulle persone.

In un momento di forte incertezza le persone hanno bisogno delle capacità e di fare ricorso alle conoscenze cognitive e non-cognitive necessarie per adattarsi alle mutevoli esigenze che il mercato del lavoro continuerà a richiedere.

In questo scenario, per scegliere un percorso di carriera e per sbloccare appieno il proprio potenziale, ciascuno è chiamato ad assumersi individualmente la responsabilità del proprio sviluppo professionale.

In attesa che i Governi individuino modalità per garantire un accesso equo e aperto alle opportunità, che le organizzazioni del lavoro attivino sistemi atti a garantire assunzioni sulla base di capacità e competenze – soprattutto –, è necessario che i sistemi educativi trovino nuovi approcci alla formazione. Primi fra tutti gli ITS che, in Italia, hanno moltissimo terreno da recuperare rispetto agli omologhi istituti in altri Paesi d'Europa.

Per accompagnare la necessaria transizione ecologica, ma anche per passare dalla “standardizzazione di massa” alla “unicità di massa”, è necessario trattare i talenti non come risorse economiche consolidate, ma come un insieme di personalità distinte, ciascuna con proprie esigenze, capacità e potenzialità in grado di dare un contributo unico all'economia e alla società.

Da questo punto di vista, risulta fondamentale il ruolo delle *soft skills*.

## **4.4 Lo strumento delle competenze “leggere”**

### *4.4.1 Agire sulle Soft skills*

Le *soft skills* sono abilità trasversali rispetto al processo di apprendimento codificato capaci di rivelarsi importanti quanto e più di quelle tecniche e professionali acquisite con l'esperienza (*hard skills*).

Nel 2021 INDIRE ha avviato una linea di ricerca sugli ITS volta ad osservare la correlazione tra la capacità di offrire competenze abilitanti per

il mondo del lavoro e l'elevato impatto occupazionale e formativo del sistema di formazione ITS.

INDIRE ha tabellato 7 *Soft skills*, esplicitando il settore di riferimento: cognitivo, sociale, personale:

COGNITIVE	SOCIALI	PERSONALI
<p><b>1. Creatività</b></p> <p>L'abilità di contribuire con idee nuove allo sviluppo di prodotti o dei servizi migliori all'interno dell'organizzazione, così come al miglioramento delle attività svolte durante il lavoro, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di evoluzione dell'organizzazione.</p>	<p><b>1. <i>Skills</i> comunicative</b></p> <p>La capacità di trasmettere idee, informazioni e opinioni in modo chiaro e convincente, in forma orale e scritta, anche multimediale, in presenza e a distanza, ascoltando ed essendo ricettivi verso le proposte e le esigenze degli altri. Le <i>skills</i> comunicative comprendono il <i>public speaking</i> e la capacità di esercitare persuasività e influenza.</p>	<p><b>1. Flessibilità e apertura intellettuale</b></p> <p>Capacità di innescare, gestire e rispondere al cambiamento. Essere aperti a recepire nuove informazioni, rinunciando ai vecchi assunti, e modificando il proprio modo di lavorare di fronte a situazioni nuove; apprezzamento della diversità, curiosità e interesse intellettuale.</p>
<p><b>2. Imprenditività</b></p> <p>Capacità di pianificare, di tradurre le idee in azione, di assumere un atteggiamento di responsabilità personale e intraprendenza.</p>	<p><b>2. <i>Networking skills</i></b></p> <p>La capacità di sviluppare, mantenere e favorire i contatti sia a livello interno che esterno e globale con l'obiettivo di raggiungere i migliori risultati per l'organizzazione.</p>	<p><b>2. Motivazione a imparare</b></p> <p>La capacità di eseguire un'autovalutazione delle necessità di acquisire conoscenza e di adottare un atteggiamento flessibile e aperto verso l'apprendimento e il</p>

		miglioramento nel corso di tutta la vita professionale e nei confronti di un ambiente mutevole.
<p><b>3. <i>Problem solving</i></b></p> <p>Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.</p>	<p><b>3. Lavorare in gruppo</b></p> <p>La capacità di stabilire rapporti di partecipazione e di collaborazione con altre persone, su un piano locale o dislocato. Si tratta di condividere risorse e conoscenze, di armonizzare gli interessi e di contribuire attivamente al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Vi è compresa quindi anche la capacità di imparare dagli altri e di facilitare un approccio collaborativo e partecipato alla risoluzione di problemi.</p>	<p><b>3. Rispetto delle norme</b></p> <p>La capacità di svolgere un lavoro di qualità conformandosi ai principi di comportamento professionali, legali ed etici nello svolgimento delle attività quotidiane, ad es. in termini di rispetto delle normative relative all'uso delle macchine, di certificazione, di sicurezza e <i>cyber security</i>, di sostenibilità ambientale.</p>
<p><b>4. Pensiero analitico e critico</b></p> <p>La capacità di esercitare un pensiero razionale e riflessivo</p>	<p><b>4. <i>Leadership</i></b></p> <p>La capacità di motivare e guidare gli altri, affinché contribuiscano in</p>	<p><b>4. Valori legati all'interconnessione, attitudine alla</b></p>

<p>strutturando, raccogliendo ed esaminando informazioni da varie fonti, inclusi i <i>big data</i>, stabilendo relazioni di causa-effetto, ponendo domande, cercando alternative e decidendo cosa pensare.</p>	<p>modo efficace e adeguato al raggiungimento degli obiettivi con entusiasmo ed energia, stimolando la motivazione del <i>team</i> e sostenendone la crescita professionale; capacità di assegnare obiettivi, gestire le attività e il tempo propri e altrui; capacità di gestire le dinamiche, anche conflittuali, di gruppo.</p>	<p><b>sostenibilità e ap- proccio adeguato alla complessità</b></p> <p>Senso di appartenenza non solo all'organizzazione, ma alla comunità locale, nazionale, sovranazionale e a una comune umanità, condivisione di valori basati sulla responsabilità e il rispetto dei diritti umani; empatia e atteggiamento di cura dei beni comuni globali, attitudine a saper gestire il rischio e l'incertezza.</p>
<p><b>5. <i>Decision making</i></b></p> <p>Capacità di scegliere autonomamente tra diverse alternative e di prendere decisioni finali efficaci, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni, anche in condizioni di incertezza e complessità.</p>	<p><b>5. Capacità di tradurre/trasferire/trasmettere la conoscenza professionale</b></p> <p>Capacità di trasferire conoscenze, accettando la rotazione delle attività lavorative e i cambiamenti relativi al lavoro.</p>	<p><b>5. Tolleranza allo stress</b></p> <p>Stabilità emotiva legata alla capacità di agire professionalmente in condizioni critiche dal punto di vista della gestione delle risorse di tempo, di relazioni umane, informative o strumentali.</p>

<p><b>6. Orientamento al risultato</b></p> <p>La capacità di soddisfare i propri obiettivi lavorativi e rendere redditizi gli sforzi organizzativi, tenendo sempre presenti gli i fini perseguiti. Si tratta di ottimizzare la gestione del tempo, assegnando diversi livelli di priorità alle attività future e adottando strumenti o tecniche che faciliteranno il loro sviluppo prendendo decisioni concrete ed efficaci al momento opportuno.</p>	<p><b>6. Capacità di mediare e negoziare</b></p> <p>Capacità di gestione dei conflitti individuando le possibilità di accordo tra le parti, accettando nuove posizioni per raggiungere un risultato positivo, trovando un equilibrio tra gli obiettivi personali prefissati ed i limiti imposti dall'interlocutore.</p>	<p><b>6. Resilienza, perseveranza</b></p> <p>Capacità di persistere nel perseguimento di obiettivi sfidanti affrontando in maniera efficace e senza lasciarsi destabilizzare da ostacoli e difficoltà.</p>
<p><b>7. Pensiero sistemico</b></p> <p>La capacità di riconoscere e capire le relazioni; di analizzare sistemi complessi; di pensare a come i sistemi siano incorporati entro domini differenti e scale diverse e di gestire l'incertezza. Ciò sia in senso sincronico sia</p>	<p><b>7. Skills interculturali</b></p> <p>Capacità di operare non solo in relazione a <i>partners</i> di diversi ambienti geografici, ma anche in relazione a diversi stili di lavoro o di pensiero, di praticare la transdisciplinarietà in relazione ai colleghi, al mondo delle imprese e</p>	<p><b>7. Autoconsapevolezza, autostima, autonomia</b></p> <p>Capacità di entrare in contatto con i propri desideri e bisogni, di autoregolarsi e autorinforzarsi, attribuendo valore alle proprie iniziative e orientando conseguentemente il proprio comportamento.</p>

<p>diacronico (ad es. capacità di comprendere e valutare molteplici futuri – possibili, probabili e desiderabili; di applicare il principio di precauzione; di determinare le conseguenze delle azioni e di gestire i rischi e i cambiamenti.</p>	<p>dell'economia; di mediare con i clienti, con le esigenze e i punti di vista di diversi <i>stakeholder</i>.</p>	
---	---	--

Tra le più considerate e ricorrenti nel mondo del lavoro e del *recruiting* si individuano:

1. autonomia;
2. autostima e fiducia in sé stessi, auto-motivazione;
3. flessibilità e capacità di adattamento;
4. resistenza allo stress;
5. capacità di pianificare ed organizzare, *Time management*;
6. precisione e attenzione ai dettagli;
7. apprendere in maniera continuativa;
8. lavorare per obiettivi;
9. gestire le informazioni;
10. intraprendenza;
11. capacità comunicativa;
12. *problem Solving*;
13. *teamwork*;
14. *leadership*;
15. responsabilità;
16. risolutezza, determinazione;
17. capacità di negoziazione e risoluzione dei conflitti.

Tra queste, quelle comunemente ritenute più importanti nel contesto lavorativo:

- saper comunicare efficacemente;
- saper lavorare in gruppo;
- essere in grado di tenere testa allo stress.
- adottare un approccio analitico e razionale ai problemi.

Il termine *Soft skills* afferisce a capacità relazionali e comportamentali che definiscono la persona nel mondo della formazione e del lavoro nella sua relazione con il contesto professionale e con il sistema umano nel quale opera (colleghi, responsabili, clienti ecc.). Possedere queste competenze, a parità di *curricula*, può fare la differenza tra un ottimo candidato ed un candidato ideale, di fronte a *recruiter* che sempre più guardano oltre le qualifiche iniziali (abilità tecniche e conoscenze specialistiche, certificati ed esperienze) verso la prospettiva di crescita ed acquisizione di competenze da parte dei candidati.

A productive and healthy work environment depends on soft skills. After all, the workplace is an interpersonal space where relationships must be built and fostered, perspectives must be exchanged and, occasionally, conflicts must be resolved.

[Un ambiente di lavoro produttivo e sano dipende dalle *soft skills*. Dopo tutto, il posto di lavoro è uno spazio interpersonale dove le relazioni devono essere costruite e promosse, le prospettive devono essere scambiate e, occasionalmente, devono essere risolti conflitti].<sup>60</sup>

Le *soft skills* dipendono, essenzialmente, dal *background* socio-culturale di ciascuno e sono la risultanza di comportamenti ed esperienze di vita lavorativa e non. Possono essere implementate in contesti trasversali ed informali, così come in situazioni in cui la crescita e la formazione possono avvenire in modo indiretto: le attività laboratoriali che mettono in relazione mani e cervello, il gioco e la simulazione che esercitano le capacità di *problem*

---

<sup>60</sup> Lynn Bassett, Direttrice risorse umane Nike UK/Irlanda.

*solving* e di lavoro in *team*, il tirocinio che può influire positivamente, oltre che sulle *hard skills*, sulla adattabilità e sulla gestione del tempo e dello stress.

*Design thinking*, apprendimento cooperativo, attività residenziali e di *team building*, *brainstorming* e attività di educazione dialettica o processi di decisione partecipata possono rappresentare alcune delle modalità per veicolare contenuti formativi ed al contempo adottare approcci didattici orientati allo sviluppo delle *soft skills*.

L'alta formazione ITS può essere un *humus* ideale per dedicare tempo a modalità formative ed opportunità didattiche orientate ad implementare queste capacità, accanto ad un sistema di monitoraggio che consenta di individuare obiettivi e valutare risultati.

#### 4.4.2 La capacità di sviluppare “idee efficaci”

Tra le *soft skills* oggi più ambite nel mercato del lavoro e delle professioni c'è senza alcun dubbio la **creatività**, che si potrebbe definire come “la capacità di sviluppare idee efficaci”.

Vi sono almeno 4 fasi in cui la creatività ricopre un ruolo strategico nel processo di creazione del valore:

- a. nel *design* di prodotto/servizio;
- b. quando si passa dagli obiettivi organizzativi alla declinazione dell'offerta;
- c. nella definizione del piano di comunicazione, per lo studio dei messaggi rivolti a ciascuno dei segmenti *target*;
- d. nell'ascolto dei *feedback* e nella lettura degli *insight* utili allo sviluppo evolutivo dei prodotti e dei servizi.

Per ciascuna di queste fasi sarebbero idealmente necessarie figure professionali dedicate e coordinate. Tuttavia, per l'esito di questi appunti, soffermeremo l'attenzione su una figura che – seguendo gli stimoli di Seth Godin – chiameremo ***Tribe manager***.

È ormai di tutta evidenza come la capacità di sviluppare prodotti e servizi apprezzabili non sia più sufficiente per il successo delle aziende, chiamate a saper offrire una propria visione del mondo fatta di valori, passioni, interessi e idee che possano coinvolgere un certo numero di persone.

È dunque necessario formare figure professionali in grado di cogliere ciò che Seth Godin definisce come tribù: “un gruppo di individui connessi l'uno all'altro, connessi ad un *leader* e, insieme, connessi a un'idea”.

#### **Caratteristiche della tribù**

- Un gruppo di persone che la pensano allo stesso modo;
- hanno membri attivi che non si limitano a presentarsi;
- l'appartenenza è volontaria;
- non sono creati convertendo persone;
- non sono chiusi o isolati;
- non sono pecore cieche, ma sono evangelisti;
- le tribù non fanno quello che vogliono i *leader* ma nutrono ambizioni proprie;

- le persone non appartengono soltanto ad una, ma a molteplici tribù;
- ci sono tribù, là fuori, che aspettano di essere unite e guidate;
- ogni tribù è diversa;
- ogni *leader* è diverso.

Nell'opinione di chi scrive, ciò dev'essere interpretato come l'esigenza di creare **ecosistemi turistici omogenei**, capaci di far evolvere le capacità di accoglienza, ospitalità e servizio dei territori.

Indipendentemente dall'ambito territoriale e dal *cluster*, tale indirizzo appare imprescindibile per accompagnare lo sviluppo dei territori in questa complessa fase di transizioni.

*Sei competenze abilitanti per il turismo*

### 1. *Design thinking*

Non è più sufficiente creare un buon prodotto o servizio, per quanto possa essere conveniente ed efficace, ma è necessario sempre più saper produrre qualcosa che sia affascinante, attraente e vada a colmare esigenze più evolute e più sofisticate, che richiedono pensiero laterale e creatività.

### 2. Narrazione

Raccontare storie è un modo perfetto di coinvolgere emotivamente le persone in qualsiasi avvenimento, che diventa così più "umano", capace di creare valore attraverso le relazioni.

### 3. Approccio olistico

Occorre saper accettare le sfide e risolvere i problemi. È quindi necessario sviluppare la capacità di avere una visione di insieme, di integrare, di sintetizzare e di individuare le connessioni tra campi apparentemente disconnessi.

### 4. Empatia

In un mondo sempre più vorticoso e caotico, a tratti alienante, saper provare empatia ci riconnette con le individualità e ci riconcilia con le differenze, intese come fattori sempre più rilevanti delle società e dei mercati.

## 5. Intrattenimento

Solo affrontando il proprio lavoro con passione si riescono a trasmettere le qualità più apprezzate di un prodotto o di un servizio: ricevere emozioni, stimolare, divertire o almeno intrattenere (i musei, in particolare, sono avvisati!).

Giocare ha implicazioni importanti nel modo di intendere la scuola nel futuro: divertendosi si impara meglio, ma soprattutto si diventa persone migliori e dunque... lavoratori migliori.

## 6. Etica

L'ultima abilità è la più importante, quella senza cui le altre cinque non hanno senso. Il lavoro del futuro avrà bisogno di persone che trovino un significato profondo in quello che fanno, curando soprattutto l'aspetto umano e più immateriale delle cose.

All'uscita dallo scenario emergenziale pandemico, aumenterà il valore percepito di tutto ciò che oggi viene considerato infruttifero: il paesaggio, la comunità, l'identità, il confronto, le differenze, le connessioni con i luoghi e le relazioni con le persone.





PARTE QUINTA  
*Turismo domestico e aziende del comparto*



## 5.1 Le potenzialità del turismo domestico

Il settore del turismo è stato negli ultimi anni tra quelli che hanno provato un costante sviluppo per una serie di fattori, alcuni connessi alla crescita dei livelli di reddito (in particolare nelle economie emergenti), che hanno allargato il bacino dei potenziali viaggiatori, altri connessi alla riduzione dei costi di trasporto, alla diffusione delle tecnologie digitali unitamente ai flussi informativi in costante aumento, all'introduzione di nuove destinazioni e di nuove modalità "esperienziali" che ha promosso una domanda turistica più flessibile e personalizzata, rendendo tangibile e concreto il concetto di globalizzazione; per contro, è stato tra i più colpiti dalle limitazioni legate all'epidemia del Covid-19.

Il turismo è un fenomeno estremamente composito e vario, in quanto implica lo svolgimento di un gran numero di attività diverse, che vanno organizzate e coordinate fra loro: trasporti, ristorazione, soggiorni, musei, guide, negozi, località/paesaggi da visitare ecc.; il "fenomeno" turistico è passato attraverso diverse fasi che è utile riepilogare brevemente per tracciarne la traiettoria.

Tralasciamo tutto il periodo fino seconda metà del XVIII, dove il "prototurismo" era caratterizzato da un impatto economico irrilevante ad uso delle classi elitarie e dei pellegrinaggi e passiamo al turismo moderno, dall'inizio della Rivoluzione industriale alla Prima guerra mondiale, dove alle classi elitarie si affiancano progressivamente i ceti inferiori, sorgono le prime strutture turistiche specializzate (ad. es. nelle città termali *Bath*, *Spa* ecc.) e nascono nuove professioni legate al movimento turistico; il turismo di massa inizia dal secondo dopoguerra per arrivare alla soglia degli anni '90, dove tutti i ceti sociali sono i fruitori, aumentano le strutture, i servizi e le attrazioni turistiche, sorge la necessità di una organizzazione manageriale e standardizzazione dell'offerta, l'impatto economico prende via via consistenza. Dagli anni '90 ad oggi assistiamo al fenomeno del turismo globale, caratterizzato da una presenza diffusa ed internazionale, dalla valorizzazione delle risorse (ma anche al pericolo del loro sfruttamento: le navi da crociera a Venezia davanti a piazza S. Marco ne sono la rappresentazione emblematica) e delle identità locali, ma anche dell'integrazione tra settori ed alla "customizzazione" e specializzazione. Con un po' di retorica tutti potevamo definirci cittadini del mondo. Sta di fatto che la mobilità umana ha favorito il contatto e la conoscenza reciproca di popoli e culture e si è sovrapposta e mescolata con la mobilità lavorativa creando diversi e nuovi segmenti di domanda di turismo (si pensi ad es. a come è cambiato il

turismo congressuale), tanto da rappresentare nel 2019 circa il 10% del PIL e occupazione a livello mondiale, per il 9,5 % nell'UE con l'11,2 % dell'occupazione totale dell'UE.

L'Italia, grazie alle sue caratteristiche paesaggistiche, culturali, climatiche, artistiche ecc. ha raggiunto, con il 13% del PIL nel settore, valori superiori alla media dei Paesi Ue e dell'economia mondiale. Un settore fondamentale per l'economia del nostro Paese che aveva prospettive (pre-pandemia) di ulteriore forte crescita dei flussi, sia nelle mete tradizionali, sia in quelle emergenti; a queste prospettive erano legati investimenti sia di grandi che di piccoli *player* che creavano ricchezza e posti di lavoro (si pensi ad es. ai *Be&B*, ai piccoli esercizi di ristorazione, all'indotto dei servizi di base e di logistica ecc.) e che adesso rischiano di perdere tutto. Un settore volano che trainava altri comparti (ad es. lo *shopping*, terza voce di spesa per i turisti stranieri dopo alloggio e ristorazione) e produceva ricchi gettiti per l'erario; solo il comparto alberghiero nel 2019 ha versato 2 miliardi di Iva.

Se nel 2020 si sono persi 200mila posti di lavoro stagionale e 150mila a tempo determinato, nei primi quattro mesi del 2021, le presenze dei turisti negli esercizi ricettivi sono diminuite di oltre l'85% rispetto al corrispondente periodo del 2019.

L'impatto della crisi richiede un approfondimento ed una riflessione sul riposizionamento competitivo, tenendo conto degli altri Paesi che lo stanno già facendo. La Spagna, ad esempio, ha già stipulato accordi sanitari bilaterali con la Germania, e già nel *weekend* pasquale ha riempito le Baleari di turisti tedeschi; la Grecia ha effettuato una campagna di vaccinazione a tappeto dei residenti delle località turistiche ed ha siglato accordi sanitari con vari Paesi Ue, ma anche extra Ue. Noi invece, "memori custodi del diritto romano", ci arroveliamo su dotte disquisizioni su quanto il *green pass* e l'obbligo vaccinale soffochino le misure a tutela della protezione dei dati.

L'effetto domino dell'emergenza pandemica Covid-19 che si è abbattuta su tutti i comparti dell'economia ha di fatto segnato uno spartiacque nel turismo (e non solo), tra un'epoca pre-Covid ed un'epoca post-Covid, sia con ripercussioni economiche, ma anche sociali e culturali e sulle quali i vari Paesi europei, ma non solo, stanno cercando di reagire a modo proprio.

Il cambio di paradigma nel settore del turismo deve essere visto con un approccio multidisciplinare attraverso la lente dell'analisi e della riorganizzazione strutturale del settore. In quest'analisi è necessario (brevemente) definire un linguaggio comune – definizioni basate sulla domanda – da dove provengono (origine) e dove arrivano (destinazione) i visitatori.

Tab. 1 – *Destinazione ed origine del turismo.*

	<u>Provenienza dalla nazione</u>	<u>Provenienza dall'estero</u>
<u>Destinazione nella nazione</u>	<b>1. Turismo Domestico</b>	<b>2. Turismo in entrata (inbound)</b>
<u>Destinazione all'estero</u>	<b>3. Turismo in uscita (outbound)</b>	<b>4. Turismo di transito</b>

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Da questo assumiamo le seguenti definizioni basate sulle aree geografiche:

- **Turismo nazionale:** la somma dei flussi domestici e *outbound* (o *outgoing*);
- **Turismo interno:** la somma dei flussi domestici e *inbound* (o *incoming*);
- **Turismo internazionale:** la somma dei flussi *inbound* e *outbound*.

Nella classificazione dell'OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo) i turisti sono viaggiatori che passano un periodo di tempo limitato, che deve comprendere almeno un pernottamento, in una o più località diverse da quelle di residenza abituale. Gli escursionisti sono coloro che compiono trasferimenti giornalieri, senza pernottamento, fuori della località di residenza. Gli emigrati sono coloro il cui spostamento non ha il requisito della temporaneità.

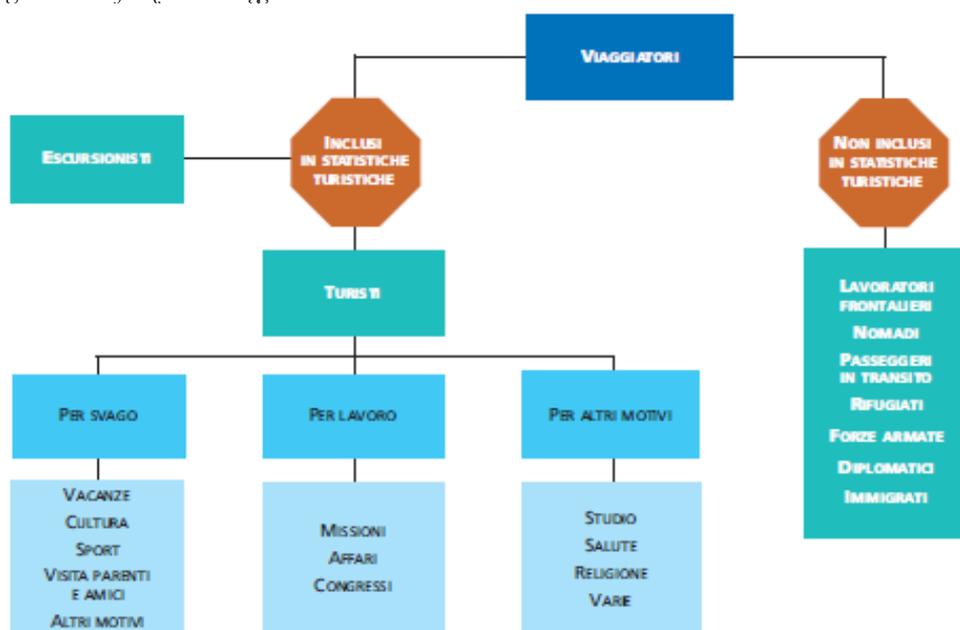
Per rilevare gli spostamenti si usa far riferimento alla località di destinazione e si parla di:

- **Arrivi:** numero di visitatori che raggiungono una destinazione (questa grandezza tiene conto del numero di viaggi);
- **Presenze:** ciascuna notte trascorsa dal turista nel luogo di destinazione (questa grandezza tiene conto del tempo, ovvero della lunghezza del soggiorno);
- **Permanenza media:** rapporto tra presenze e arrivi, in altre parole numero di notti trascorse in media dal turista a destinazione.
- La **Spesa Turistica**, definita come la somma delle spese effettuate dai visitatori, sia turisti che escursionisti, per l'acquisto di **Prodotti Turistici** (beni e

servizi utilizzati per e durante la vacanza), ovvero nel viaggio e nel soggiorno turistico.

Le statistiche sul turismo dal lato dell'offerta sono osservate dal punto di vista delle imprese, mentre quelle della domanda turistica sono osservate dal punto di vista dei consumatori.

Fig. 1 – *Classificazione dei viaggiatori.*



Fonte: UNWTO, 2020.

Il turismo è un fenomeno orientato alla domanda e questa caratteristica lo rende difficilmente misurabile sul piano economico. Inoltre, il turismo, come si è accennato, non è rappresentabile come un'unica attività economica, ma come un insieme di attività complesse ed eterogenee, che rende più complicata l'analisi e la misurazione degli impatti economici diretti, indiretti ed indotti.

Per valutare la dimensione economica dell'industria turistica si è adottato il Conto Satellite del Turismo per l'Italia, curato dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo, Banca D'Italia e ISTAT: è lo strumento riconosciuto e raccomandato in campo internazionale per valutare la dimensione economica dell'industria turistica ed offre una rappresentazione congiunta del settore sia dal lato della domanda che dell'offerta.

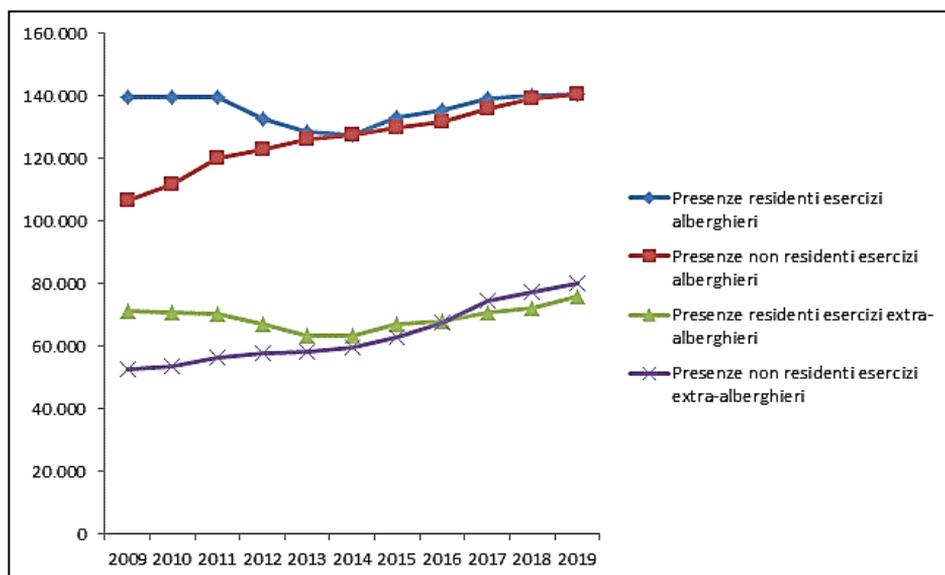
Uno degli elementi rilevati e rilevanti dell'epoca pre-Covid era la ragguardevole crescita del turismo straniero in entrata (*inbound*) rispetto a quello **domestico** che, come emerso dai dati pubblicati il 17 giugno 2020 relativi al 2017, rappresentava il 66,5% della spesa interna turistica.

La crescita disorganica e disordinata – come ben illustrato nel quarto numero del *Diario della transizione* curato dal CENSIS e dedicato al settore del turismo – generava comunque ricchezza e quindi non si badava più di tanto che alla crescita degli arrivi (dal 2009 al 2019 del 37,6%) non corrispondeva un (almeno) pari incremento di giorni di presenze, anzi, e questo ha fatto sì che la durata media dei soggiorni si sia ridotta da 3,9 a 3,3. Così come non si è prestata la dovuta attenzione alla dinamica dell'offerta degli esercizi ricettivi, dove gli esercizi ricettivi extra-alberghieri nel decennio 2009-2019 segnano dei tassi di crescita notevolmente più consistenti (con aumento degli arrivi del 75,2% e delle presenze del 25,5%) rispetto all'alberghiero (l'aumento degli arrivi è del 28,1 e delle presenze del 13,9%).

La crescita dei turisti stranieri che si rivolgono agli alberghi italiani è stata tale da raggiungere i numeri del movimento nazionale. Anche la crescita degli esercizi extra-alberghieri è stata sostenuta, soprattutto negli ultimi 5 anni, dal movimento consistente degli stranieri.

In sintesi, si tratta di una crescita guidata dal turismo *inbound*, accompagnata dal *low cost* del trasporto aereo internazionale e che ha premiato soprattutto l'offerta ricettiva extra-alberghiera, insieme al ben noto fenomeno dell'intermediazione delle piattaforme digitali.

Fig. 2 – Movimenti dei clienti nelle strutture alberghiere ed extra-alberghiere, 2009-2019 (migliaia).



Fonte: Elaborazione Censis su dati Istat, 2021.

I provvedimenti adottati per il contenimento della pandemia hanno segnato, già da aprile 2020, una forte flessione dell'economia, determinata dalla contemporanea caduta dei consumi e degli investimenti e da un contributo negativo della domanda estera netta; il PIL è diminuito del 12,8% rispetto al primo trimestre 2020 e del 17,7% rispetto al secondo trimestre del 2019.

Lo sviluppo del settore turistico, che sembrava inarrestabile, da febbraio 2020 – in conseguenza dell'inizio della pandemia e *lockdown* – è sprofondato; in tutti i Paesi europei i flussi turistici subiscono un profondo *shock*. Nei primi 8 mesi del 2020, EUROSTAT stima che il numero delle notti trascorse nelle strutture ricettive nei 27 paesi membri dell'Unione europea (Ue) sia pari a circa 1,1 miliardi: un calo di oltre il 50% rispetto allo stesso periodo del 2019. In Italia, nel trimestre marzo-maggio 2020, i flussi si sono quasi azzerati, con cali delle presenze totali che superano ampiamente l'80%, andando oltre il 95% ad aprile.

La componente estera (*inbound*) della domanda è diminuita del 90 % (in termini sia di arrivi che di presenze), mentre le diminuzioni della componente domestica sono relativamente più contenute (-60,2% gli arrivi e -62,1% le presenze). Sono le strutture alberghiere ad aver subito un calo delle presenze maggiore rispetto al settore extra-alberghiero (-81,9 % contro -73,6%).

La quota delle imprese che ha mostrato seri rischi operativi, che ne mettono in pericolo la sopravvivenza nel 2020, è pari al 38% (globalmente), ma è assai più alta in alcuni dei principali settori *tourism-oriented*: il 57,8% delle imprese dell'alloggio e il 66,5% di quelle della ristorazione e più di 6 imprese su 10 dei comparti di cultura, sport e intrattenimento.

La crisi sembra aver spiazzato una quota rilevante delle imprese dei comparti *tourism-oriented*, soprattutto quelle di minori dimensioni, che rappresentano ad ogni modo una platea particolarmente importante in tali settori. In particolare, circa 1 impresa su 3 in cultura, sport e intrattenimento non ha messo in opera alcuna strategia di risposta alla crisi – quota che scende a poco meno del 20% nella ristorazione e nei servizi di alloggio –, mentre le unità produttive che hanno avviato strategie di risposta hanno pianificato una contrazione o una riorganizzazione dell'attività. In tutti i settori interessati, con l'eccezione di quello delle attività culturali (11,7%), circa 1 impresa su 10 ha espresso l'intenzione di espandere l'attività nei mesi successivi.

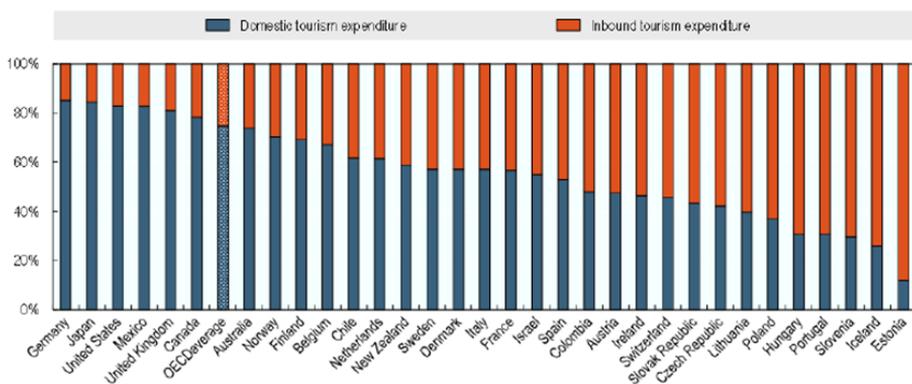
Le conseguenze della crisi del turismo sul sistema economico non si limitano al solo impatto diretto generato sui settori a vocazione turistica, ma coinvolge una larga porzione del sistema produttivo attraverso gli effetti indiretti sugli altri comparti che, come fornitori diretti o indiretti, operano nell'indotto.

La Cina (la prima a essere colpita dal Covid-19) nell'ultimo decennio si era classificata al primo posto come fonte di turisti in uscita nel 2018 (10,6%); l'improvvisa interruzione dei viaggi in uscita dalla Cina ha avuto un impatto immediato, sul lato della domanda, sulle destinazioni di tutto il mondo. Non è ancora chiaro quando ci sarà una riapertura diffusa delle frontiere e in quali condizioni per riattivare il turismo internazionale; ma nonostante il turismo domestico risenta delle misure di contenimento, dovrà, necessariamente, svolgere un ruolo imprescindibile nel guidare la fase iniziale della ripresa, date le prospettive incerte dei viaggi internazionali sicuramente condizionate anche da fattori di carattere politico (dal *green pass* alle campagne vaccinali, dalle rotte dei vettori aerei alla situazione economica mondiale). Del resto, nei Paesi in cui il turismo interno rappresenta già una quota rilevante dell'economia del turismo, sono potenzialmente

predisposti a registrare una ripresa del settore più rapida rispetto a quelli che dipendono fortemente dai flussi turistici internazionali. In molti Paesi il settore del turismo si sta muovendo per promuovere i viaggi nazionali e soddisfare i visitatori interni.

Prima della crisi, il turismo domestico – dati del rapporto: *Covid-19: Risposte di policy per il turismo dell'OCSE*, aggiornato al 2 giugno 2020 – rappresentava in media il 75% della spesa turistica nei Paesi OCSE, cifra che varia molto da un Paese all'altro.

Fig. 3 – *Importanza relativa del turismo domestico in alcuni Paesi OCSE selezionati.*



Fonte: Statistiche sul turismo dell'OCSE (Database), 2020.

È interessante notare come la Germania (con una quota dell'82% di turismo domestico), ma anche il Giappone e gli USA siano caratterizzati da una quota di turismo domestico sopra la media OCSE e ben sopra l'Italia (che però mostra in quegli obiettivi potenzialmente raggiungibili i margini di crescita scalabili dal nostro Paese).

Rispetto ai livelli del turismo domestico della Germania si ha un *gap* di circa il 20% ed è l'obiettivo cui puntare (nel breve-medio periodo) e che può rimpiazzare, almeno parzialmente, il calo dei turisti stranieri, decongestionando – in linea con le misure di sicurezza e prevenzione anti Covid-19 – i grandi attrattori (ad. es. nel Lazio tipicamente Roma e le località balneari) a vantaggio di luoghi meritevoli di valorizzazione, come ad es. i piccoli borghi, i luoghi religiosi, i sentieri, la campagna e la montagna, i siti archeologici, musei, terme e *wellness* ecc.

Luoghi che spesso sono sconosciuti anche ai residenti (e che non hanno nulla da invidiare ad altri posti esteri raffrontabili, se non la loro capacità di

promozione e pubblicizzazione), ma con un grande valore potenziale di sviluppo locale e di concrete opportunità di reddito.

Ovviamente recuperare un 20% di turismo domestico ci fa avvicinare alle (sagge) abitudini dei Tedeschi, ma non risolve il problema di un eccesso di offerta rispetto alla domanda. Accanto a questa quota è necessario stimolare, quindi, un'ulteriore domanda di turismo domestico per saturare l'offerta, ma purtroppo dobbiamo anche considerare che molte aziende non saranno in condizioni di riaprire, che la crisi ha impoverito la platea dell'usuale clientela e che assistiamo ad una diminuzione della propensione al consumo a vantaggio di quella del risparmio (tipica dei periodi di crisi). Gli ultimi dati dell'*Outlook Italia 2020* CONFCOMMERCIO-CENSIS di maggio 2021 riportano un crollo dei consumi che, nel 2020, è arrivato a € 1.831 *pro capite* a causa proprio della perdita di reddito e dell'aumento dell'incertezza e che per l'estate 2021 il 20% ha già deciso che non andrà in vacanza, più per mancanza di risorse economiche che per la paura dei contagi, e quasi la metà delle famiglie (47,4%) non ha fatto programmi a causa dell'incertezza.

Non si può fingere di non ricordare che la maggior parte delle imprese del settore turistico sono di piccole dimensioni, spesso sottocapitalizzate, con risorse limitate e con ostacoli all'accesso al credito, e che il lasso di tempo in cui le PMI possono sopravvivere a una crisi sarà probabilmente più breve rispetto alle imprese più grandi. C'è il rischio concreto che le imprese del turismo, vitali prima della pandemia, possano fallire mentre sono in vigore misure di contenimento.

Come in precedenza accennato, nell'ultimo Conto Satellite del Turismo, in Italia le attività connesse al turismo producevano un valore aggiunto di 154 miliardi di euro, di cui 102 miliardi (circa il 66,5%) di turismo domestico. La componente principale di spesa per i turisti italiani (circa 38%) è destinata all'alloggio e ristorazione. Le spese di trasporto assorbono una quota importante (14,6%) e tra le varie modalità quello aereo è il più rilevante (5,1%). Nel complesso il 12,3% della spesa è sostenuto dagli escursionisti (ovvero con chi effettua un viaggio senza pernottamento).

Nel più recente *report Movimento Turistico in Italia* (gennaio-settembre 2020) a cura dell'ISTAT, pubblicato il 29/12/2020, i primi dati provvisori evidenziano l'entità della crisi del settore (Tab. 1); nei primi nove mesi del 2020 calano del 50,9% rispetto allo stesso periodo del 2019 (con quasi 192 milioni di presenze in meno), in linea con il *trend* europeo.

Nei mesi marzo-maggio del *lockdown* la domanda quasi si azzerò e le presenze nelle strutture ricettive sono appena il 9% di quelle registrate nello stesso periodo del 2019. In particolare, il calo delle presenze è pari a -82,4%

a marzo, a -95,4% ad aprile e a -92,9% a maggio. Il flusso di clientela straniera crolla del -98,0% sia ad aprile sia a maggio.

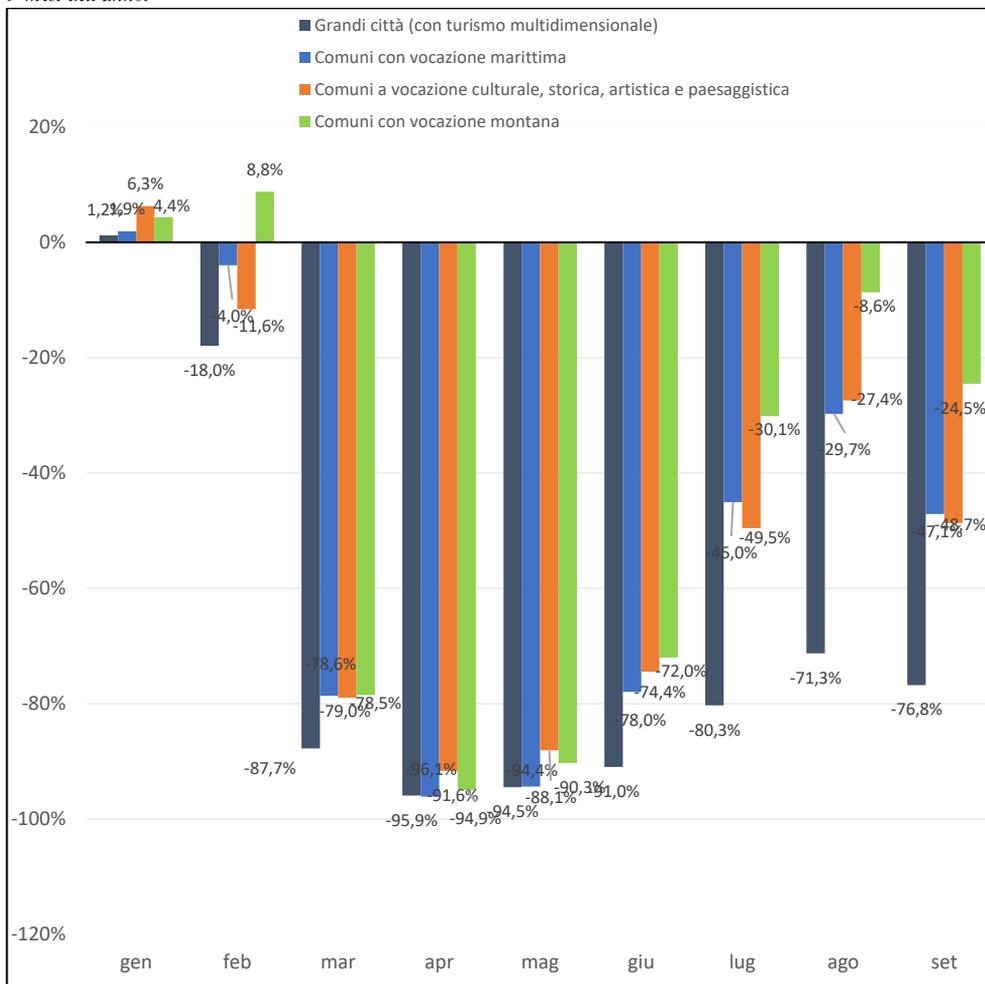
Tab. 2 – Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi per mese e residenza dei clienti – variazioni percentuali 2020/2019 per i primi 9 mesi dell'anno.

MOVIMENTO	var % 2020-2019									
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	anno fino a settembre
<b>Residenti</b>										
Arrivi	5,8	-11,9	-87,6	-98,8	-91,3	-60,5	-17,0	0,2	-14,0	-39,0
Presenze	3,3	-8,5	-75,8	-92,1	-84,5	-63,3	-26,4	-6,7	-7,8	-32,9
<b>Non residenti</b>										
Arrivi	5,1	-11,9	-94,2	-99,9	-99,6	-93,0	-73,7	-57,8	-58,3	-72,6
Presenze	3,3	-3,2	-89,0	-98,3	-98,1	-93,1	-72,1	-54,7	-51,4	-68,6
<b>Totale</b>										
Arrivi	5,5	-11,9	-90,5	-99,3	-96,0	-77,4	-47,1	-26,4	-39,6	-55,9
Presenze	3,3	-5,8	-82,4	-95,4	-92,9	-79,5	-49,0	-26,1	-33,5	-50,9

Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, dati provvisori, 2021.

Nei mesi del *lockdown*, la variazione, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, è pari a -91,0% con una perdita di quasi 74 milioni di presenze, di cui 43,4 milioni di clienti stranieri e 30,3 milioni di Italiani con un recupero parziale nel trimestre estivo è trainato proprio dalla componente domestica, mentre rimane molto limitata la componente estera. Il comparto alberghiero è quello che ha sofferto di più: le presenze registrate nei primi 9 mesi del 2020 sono meno della metà (il 46%) di quelle rilevate nel 2019, mentre quelle del settore extra-alberghiero il 54,4% e, nel trimestre estivo, le flessioni sono pari, rispettivamente, a -39,7% e -31,1%. L'unico segno nettamente positivo del trimestre estivo (+50% rispetto all'estate del 2019) è dovuto principalmente alla ripresa delle vacanze brevi, con i residenti che aumentano di circa l'11% rispetto all'estate del 2019 l'aumento di circa l'11% rispetto all'estate del 2019 delle presenze nel settore extra-alberghiero.

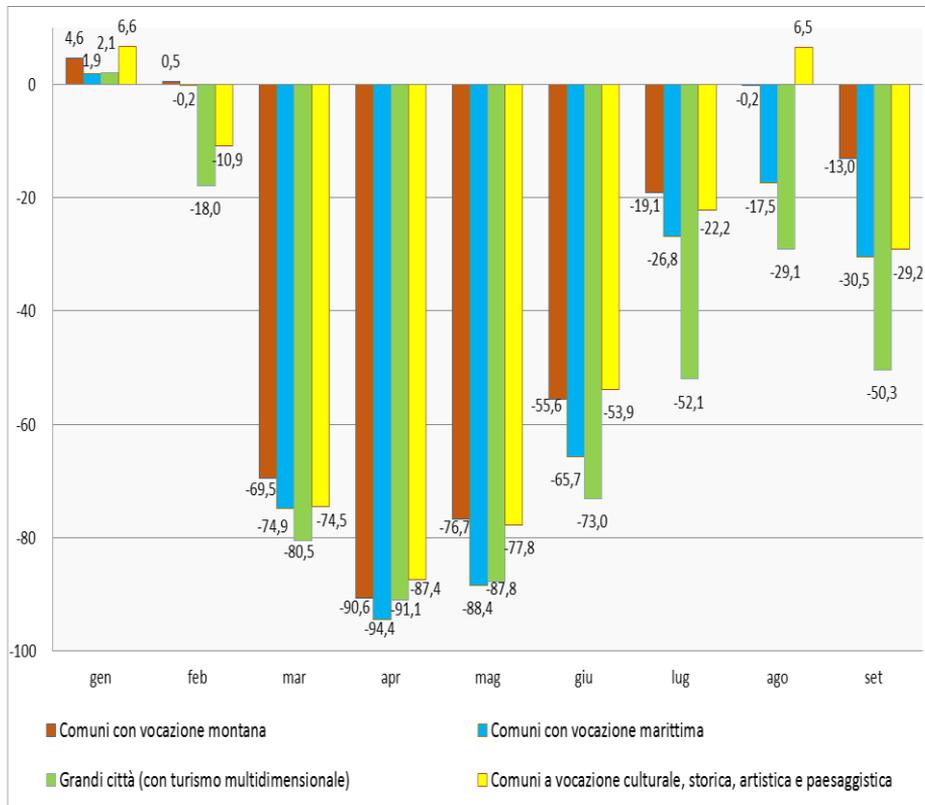
Fig. 4 – Presenze dei clienti per mese e categoria di comuni – Variazioni percentuali 2020/2019 per i primi 9 mesi dell'anno.



Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, dati provvisori, 2021.

La preferenza dei turisti italiani, infatti, si indirizza, più che in passato, sulle “località” montane, le quali ad agosto raggiungono gli stessi livelli della scorsa estate, e soprattutto sui comuni a vocazione culturale, storico-artistica e paesaggistica, che registrano addirittura un incremento (+6,5%) rispetto al 2019 (unica variazione positiva registrata).

Fig. 5 – Presenze dei clienti residenti in Italia per mese e categoria di comuni – Variazioni percentuali 2020/2019 per i primi 9 mesi dell'anno.



Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, dati provvisori, 2021.

Le stime a livello regionale confermano questa preferenza: incrementi delle presenze dei clienti italiani avvengono solo in Umbria e nella Provincia autonoma di Bolzano (entrambe con valori intorno al +15% rispetto al 2019); valori negativi, ma migliori della media nazionale, si registrano solo in Veneto, in Friuli-Venezia Giulia, nelle Marche, in Molise e nella Provincia autonoma di Trento.

Le presenze, ricordiamo, sono il numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi nel periodo di riferimento, mentre gli arrivi sono il numero di clienti che hanno effettuato il *check-in* negli esercizi ricettivi nel periodo di riferimento.

Una delle sfide sta, dunque, nell'orientare la scelta degli Italiani verso destinazioni meno consuete, presumibilmente meno affollate e con una più

ampia ricettività di tipo extra-alberghiero (agriturismi, *open air* ecc.) a discapito delle destinazioni estive più tradizionali, ossia le località balneari e le grandi città, solitamente caratterizzate da un maggior affollamento. Può essere interessante analizzare la permanenza media nel 2019 per programmare un riposizionamento: i soggiorni sono mediamente più lunghi in Calabria sia da parte degli Italiani (4,77 gg), ma soprattutto degli stranieri (6,05) che però sono pochi (solo circa il 19%, perlopiù oriundi).

Gli Italiani mediamente rimangono di più in Sardegna e nelle Marche, poco in Piemonte, Umbria e solo un paio di giorni in Lombardia. Gli stranieri – soprattutto di lingua tedesca – puntano molto a Bolzano e al Trentino-Alto Adige, dove rimangono mediamente 4,5 giorni, e arrivano in tanti (rispettivamente il 66,5% e 56% del totale dei turisti); buone le presenze e gli arrivi nel Lazio (entrambi al 63% circa).

Il numero degli arrivi – in assoluto – degli Italiani sono prevalenti in Emilia-Romagna (8,4 milioni di arrivi con quasi 30 milioni di presenze) e in Lombardia (8 milioni), che è anche la destinazione preferita in assoluto dagli stranieri (quasi 9,5 milioni), seguita dal Lazio (8,1 milioni). Le presenze degli Italiani si concentrano in Emilia-Romagna, Veneto e Toscana, mentre le maggiori presenze straniere si registrano in Veneto (circa 48 milioni).

Tab. 3 – Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti e regione di destinazione, anno 2019.

ANNI REGIONI	Residenti in Italia			Non residenti in Italia			Totale		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Arrivi	Presenze	Permanenza media
Piemonte	3.247.746	8.351.424	2,57	2.109.270	6.538.527	3,10	5.357.016	14.889.951	2,78
Valle d'Aosta	764.505	2.113.001	2,76	505.801	1.512.615	2,99	1.270.306	3.625.616	2,85
Liguria	2.605.186	8.932.884	3,43	2.192.634	6.142.004	2,80	4.797.820	15.074.888	3,14
Lombardia	8.029.648	16.229.378	2,02	9.479.813	24.253.561	2,56	17.509.461	40.482.939	2,31
Trentino-Alto Adige	5.320.045	20.941.947	3,94	6.902.224	31.132.559	4,51	12.222.269	52.074.506	4,26
Bolzano	2.575.198	10.198.947	3,96	5.118.892	23.444.508	4,58	7.694.090	33.643.455	4,37
Trento	2.744.847	10.743.000	3,91	1.783.332	7.688.051	4,31	4.528.179	18.431.051	4,07
Veneto	7.000.193	23.068.000	3,30	13.194.462	48.168.630	3,65	20.194.655	71.236.630	3,53
Friuli-Venezia Giulia	1.248.867	3.898.039	3,12	1.401.850	5.154.811	3,68	2.650.717	9.052.850	3,42
Emilia-Romagna	8.474.474	29.748.437	3,51	3.123.454	10.611.605	3,40	11.597.928	40.360.042	3,48
Toscana	6.471.521	22.317.283	3,45	7.874.759	25.760.018	3,27	14.346.280	48.077.301	3,35
Umbria	1.729.971	3.810.497	2,20	707.397	2.078.727	2,94	2.437.368	5.889.224	2,42
Marche	2.021.080	8.647.855	4,28	396.208	1.722.945	4,35	2.417.288	10.370.800	4,29
Lazio	4.691.345	14.637.466	3,12	8.166.261	24.391.789	2,99	12.857.606	39.029.255	3,04
Abruzzo	1.450.463	5.383.234	3,71	192.703	793.468	4,12	1.643.166	6.176.702	3,76
Molise	124.714	404.901	3,25	12.043	34.744	2,88	136.757	439.645	3,21
Campania	3.357.671	11.383.367	3,39	2.922.124	10.629.878	3,64	6.279.795	22.013.245	3,51
Puglia	3.085.772	11.598.644	3,76	1.172.536	3.842.825	3,28	4.258.308	15.441.469	3,63
Basilicata	785.759	2.392.796	3,05	158.349	341.173	2,15	944.108	2.733.969	2,90
Calabria	1.533.370	7.315.264	4,77	362.956	2.194.159	6,05	1.896.326	9.509.423	5,01
Sicilia	2.723.913	7.483.403	2,75	2.396.508	7.631.528	3,18	5.120.421	15.114.931	2,95
Sardegna	1.705.190	7.418.767	4,35	1.738.868	7.727.118	4,44	3.444.058	15.145.885	4,40
<b>ITALIA</b>	<b>66.371.433</b>	<b>216.076.587</b>	<b>3,26</b>	<b>65.010.220</b>	<b>220.662.684</b>	<b>3,39</b>	<b>131.381.653</b>	<b>436.739.271</b>	<b>3,32</b>

Fonte: Istat, Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, 2021.

In consistente calo, invece, tutti i viaggi di lavoro, in particolare quelli legati alle attività congressuali e di convegni o seminari (-81,3%) e le riunioni d'affari (-41,8%). Anche in questo caso è il comparto alberghiero a pagare di più (-35,0%), mentre è più contenuta (-16,0%) la sofferenza nel comparto extra-alberghiero.

Le città d'arte sono state messe a dura prova nel trimestre estivo: la flessione del turismo è stata del -41,2%, mentre nelle grandi città è addirittura più grave (-76,3% nei mesi di luglio, agosto e settembre 2020 rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno); migliori (si fa per dire) sono i comuni a vocazione marittima (-38,7%), mentre quelli a vocazione montana si attestano al -19,4%.

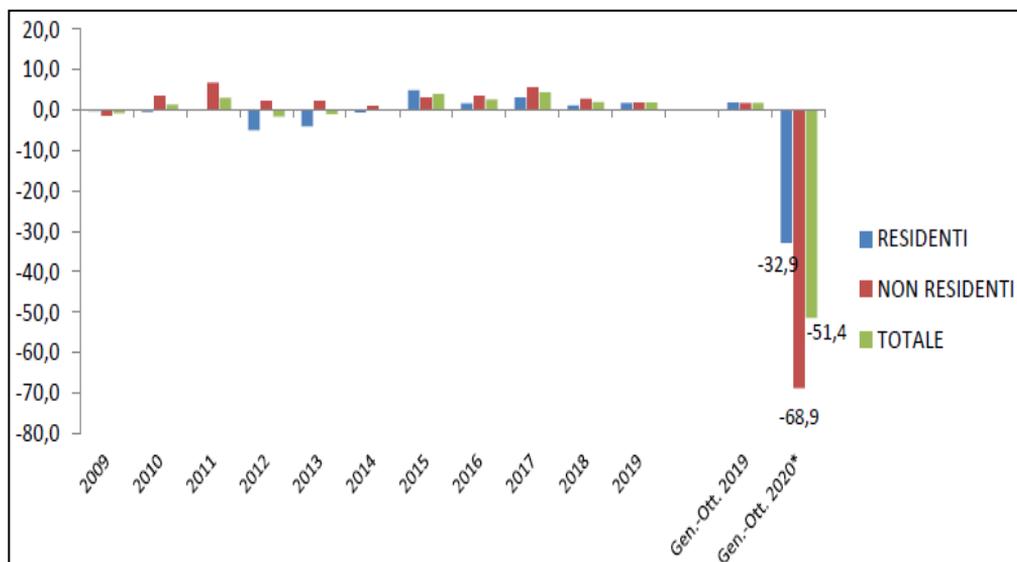
Il calo, come si è detto, è stato molto consistente nel turismo *inbound*; in attesa di un'armonizzazione dei *green pass* a livello europeo, dovremo ancora fare i conti con la diminuzione dei turisti stranieri che nei primi 9 mesi del 2020 è stata del 68,6%; il trimestre estivo 2020 nonostante la riapertura delle frontiere dopo il *lockdown*, ha registrato una diminuzione del 60% rispetto allo stesso periodo del 2019.

Di questi, quasi la metà (47,4%) è rappresentata dai Tedeschi (storicamente i principali clienti esteri delle strutture ricettive italiane); seguono i clienti provenienti da Svizzera e Liechtenstein (con una quota dell'8,6%), Paesi Bassi (8,0%), Austria (6,8%) e Francia (5,6%).

Davvero nulle le presenze dei clienti provenienti dagli Stati Uniti (0,7%), che erano una delle prime tre nazionalità di provenienza della clientela estera.

Anche i turisti stranieri hanno preferito le strutture extra-alberghiere (-53,6% delle presenze) a scapito di quelle alberghiere (-65,6%) e, simili a quelle domestiche, le scelte dei turisti stranieri nelle nostre destinazioni è stata più contenuta per le strutture ricettive ubicate nei comuni a vocazione montana (-38,7%); più accentuata nelle strutture ricettive dei comuni a vocazione marittima (-65,5%) e in quelli a vocazione culturale e paesaggistica (-63,6%) e praticamente totale nelle grandi città (-86,1% le presenze rispetto allo scorso anno).

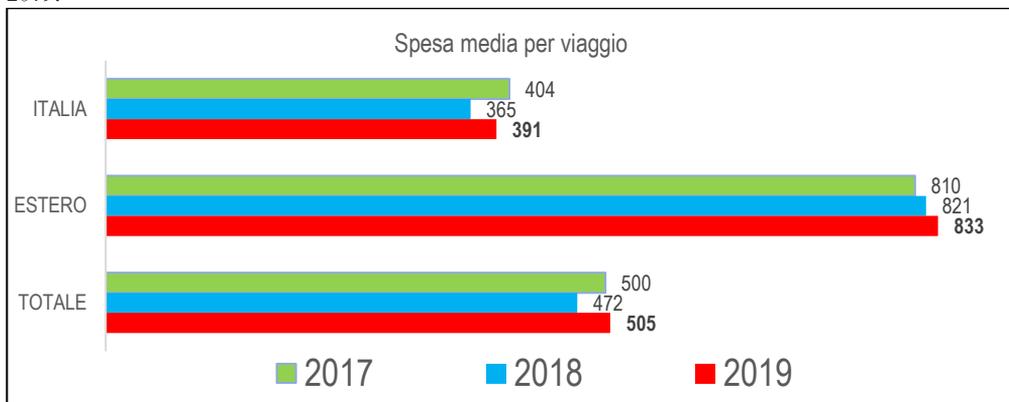
Fig. 6 – Presenze di clienti negli esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri per residenza dei clienti, 2009-2019 (var. % annua).



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, 2021.

L'impatto sulla composizione e la distribuzione della spesa turistica è stato pesante, la pandemia ha contratto la domanda e rivoluzionato la scelta delle destinazioni, la scelta del tipo di alloggio e della durata del soggiorno; la compressione dei volumi della domanda delle famiglie per il turismo fa presagire un calo ancora più ampio della domanda per motivi di lavoro.

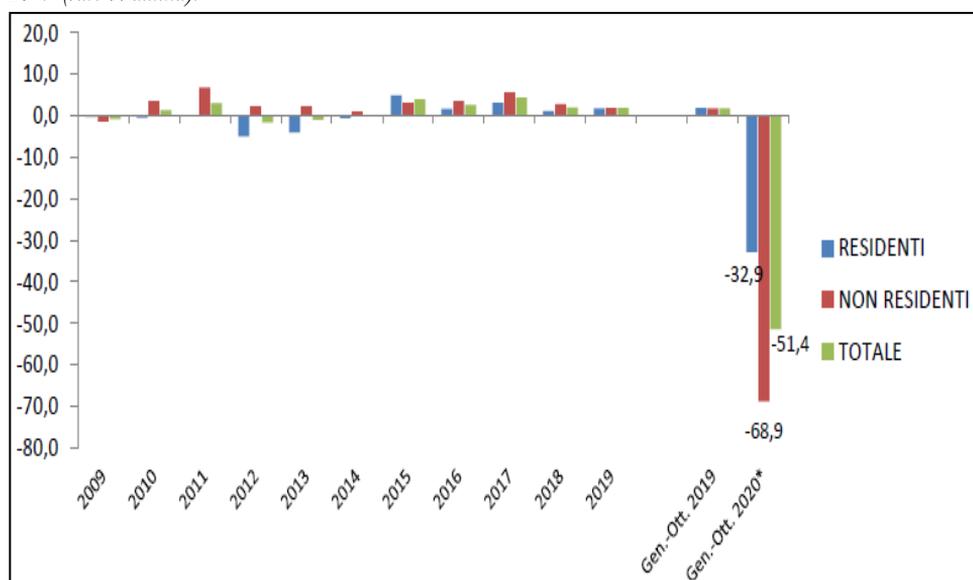
Fig.7 – Spesa media per viaggi in esercizi ricettivi per anno e destinazione principale. Valori in €, anni 2017-2019.



Fonte: Istat, Viaggi e vacanze, 2020.

La spesa media dei residenti per il totale dei viaggi, inclusi quelli svolti per motivi di lavoro, è stata di €391 per viaggio e €85 per notte. Un viaggio entro i confini nazionali è costato meno della metà di uno all'estero (€ 833 euro in media), con una differenza di €41 al giorno (la stima della spesa media giornaliera all'estero è pari a €126).

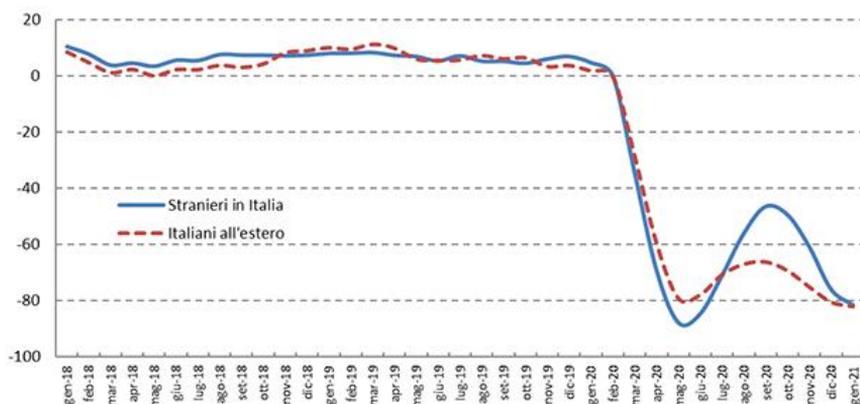
Fig. 8 – Presenze di clienti negli esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri per residenza dei clienti, 2009-2019 (var. % annua).



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, 2020.

Tradotto graficamente, la spesa e il calo delle presenze nel comparto turistico italiano post-pandemia Covid-19 hanno disegnato una brusca picchiata, con impatti rilevanti sul PIL nazionale e conseguenze serie sulle imprese del settore e del suo indotto.

Fig. 9 – Spesa turistica dei viaggiatori internazionali (media mobile di 3 mesi; variazioni % sul periodo corrispondente).



Fonte: Banca d'Italia, 2021.

Solo il trimestre estivo (luglio-settembre 2020) ha visto un recupero parziale: discreto per la componente domestica e molto limitato per quella estera.

In sintesi, il turismo è un'attività dinamica che muta in stretta relazione con i cambiamenti sociali, tecnologici, culturali, economici, politici e naturali e rende il comparto vulnerabile ad eventi che, per quanto sporadici ed imprevedibili, possono danneggiare o addirittura annullare l'attrattività e la fruibilità turistica di destinazioni consolidate. Un uragano, un'alluvione, uno smottamento, un terremoto, un attacco terroristico, una pandemia, gravi incidenti a strutture logistiche (esempi recenti sono il ponte di Genova e la funivia Stresa-Alpino-Mottarone) ecc. possono improvvisamente oscurare l'immagine di località famose o rendere difficoltoso il transito per località turistiche o imbarchi (solo per circoscrivere le ricadute sul settore turistico, rammentando che i danni e le vite perdute sono trasversali a qualsiasi ambito).

Il turismo, proprio per la sua trasversalità e interdipendenza alla globalizzazione, è intrinsecamente vulnerabile, ma per la sua rilevanza deve es-

sere sostenuto a cominciare dai cosiddetti “sostegni” alle imprese per superare l’attuale fase asfittica. A livello globale il quadro macro-economico sta certamente migliorando, ma è ancora caratterizzato da un’elevata incertezza connessa con le nuove ondate pandemiche (le “varianti”) con cui dovremmo convivere ancora; sicuramente la campagna vaccinale e lo stimolo fornito dalle politiche economiche hanno indotto il Fondo Monetario Internazionale (FMI) a rivedere al rialzo di circa il 6% le stime di crescita internazionale per il 2021.

Le proiezioni per l’Italia riportano una crescita del 4,2 % per l’anno in corso e del 3,6 per il 2022. Questo scenario, però, è subordinato al successo delle campagne vaccinali, quindi all’abbattimento dei contagi, e al mantenimento delle misure di sostegno economico, che si riflettono sul reddito disponibile e sui consumi. La proiezione del Governo prospetta una crescita più elevata, che raggiungerebbe circa il 4,5 % nel 2021 ed il 4,8 % nel prossimo anno, dovuta agli effetti del nuovo pacchetto di misure di sostegno alle famiglie e alle imprese e al potenziamento degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Proprio per le imprese è importante continuare a perseguire il rafforzamento patrimoniale con gli strumenti opportuni. È plausibile che già dal secondo semestre del 2021 si possa avviare una ripresa significativa, trainata dagli investimenti soprattutto del PNRR e, più gradualmente, dai consumi. Solo la propagazione diffusa e consolidata degli effetti di queste misure di sostegno e di investimenti sarà in grado di suscitare fiducia e di riattivare la propensione al consumo, facendo ripartire quel volano virtuoso che ora stenta a mettersi in movimento. Solo dopo il superamento di questa fase si potrà concentrare l’attenzione sullo stimolo della domanda dei turisti senza cedere alla tentazione di recuperare fatturato con l’*overturism* sui territori.

Anche nello scenario ottimistico ci vorranno diversi anni per tornare a vedere i volumi del turismo internazionale “pre-crisi”, che inevitabilmente passa attraverso il pieno riassetto del trasporto aereo (soffriamo in alcune località importanti della mancanza di voli diretti con turisti *high spender* di Paesi – tipicamente orientali – che considerano prioritaria la comodità del volo diretto); per non parlare dei problemi della nostra compagnia di bandiera che rende ancora più difficoltosa una profittevole politica mirata di *incoming*.

Intanto che a livello politico si approntino efficaci misure macro-economiche di sostegno e di sviluppo del settore (si pensi ad esempio alle inefficienze della promozione dell’Italia all’estero, frazionata, fatta spesso in concorrenza tra i vari enti regionali invece di essere mirata, coordinata ed

integrata), le singole aziende devono tuttavia reagire autonomamente per non trovarsi impreparate, ad esempio attraverso la digitalizzazione, lo sviluppo di proprie strategie di mercato e di *marketing*, di acquisizione di competenze attraverso la formazione continua (in vari ambiti quali la programmazione, *digital* e *social marketing*, comunicazione pubblicitaria mirata, *analysis*, *risk management*, *crisis management*, analisi ed elaborazione dei *big data* ecc.), preparandosi ad usare le analisi di scenario e gli strumenti del controllo di gestione per agire e reagire in un ambiente altamente dinamico e complesso, a cominciare da un'analisi della domanda della clientela, per offrire una risposta adeguata alle aspettative, caratterizzandosi, differenziandosi, fidelizzando la clientela laddove possibile. In altre parole, a livello microeconomico occorre che ciascun operatore si ingegni per stimolare le varie tipologie di domanda turistica ricordando, per esempio, che il turismo di "nicchia" richiede servizi "customerizzati", che sono quelli con maggior margine di profitto.

Uno spunto molto interessante, in tal senso, viene dal *Libro Bianco sul Turismo* di Altgamma (nato dalla collaborazione con Bain&Company, Boston Consulting Group, ENIT-Agenzia Nazionale del Turismo e Global Blue) che, a proposito dell'analisi della domanda di "nicchia", pone l'attenzione sulle potenzialità del turismo di alta gamma. Questa tipologia di turisti spendeva ben il 72% fra *shopping* e ristorazione (circa il 14% in più rispetto alle altre fasce dei turisti), rappresentava meno dell'1% delle imprese di soggiorno, occupava il 3% circa dei pernottamenti, ma generava il 25% della spesa nel nostro Paese. Un turismo molto più sostenibile per località fragili e delicate per cui siamo caratterizzati.

La spesa (pre-pandemia) dei turisti internazionali di alta fascia durante il soggiorno in Italia ammontava a circa 7 miliardi di euro, a cui si aggiungevano 25 miliardi di euro di consumi diretti (di cui 2 miliardi di euro per la ristorazione e 14 miliardi di euro per visite/escursioni/*shopping*), con un effetto moltiplicatore di oltre 3 volte.

Inoltre, il viaggiatore di alta gamma che alloggia in strutture di eccellenza spende 9 volte più della media (per avere un'idea delle ricadute economiche ed occupazionali, un hotel a 5 stelle, a parità di dimensioni, impiega circa il doppio dei dipendenti rispetto alle categorie inferiori). Eppure, ci sono località italiane di grande pregio che non offrono hotel a 5 stelle, estromettendo di fatto quella domanda del mercato di fascia alta – perlopiù internazionale –, ma trascurando anche quella quota di 1-3 milioni di viaggi effettuati da turisti italiani *high spender*, che invece, e soprattutto in questo periodo, andrebbe intercettata.

Si ricordi che questo segmento è quello che tende a migliorare lo *standard* dell'offerta interna e contribuisce alla valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale.

Lo studio, oltre che invocare un piano strategico di sviluppo del turismo di alta gamma, richiama l'attenzione di azioni congiunte tra le imprese interessate ed il sistema Paese e ne rileva le prospettive di crescita fino ai possibili 100 miliardi (stimati sulla base della capacità di attrarre un numero più alto di turisti di alta gamma). L'Italia ne intercetta solo 3 su 10; per apprezzarne la potenzialità di crescita si prenda in considerazione il caso dei turisti cinesi "milionari": circa l'80% non è mai stato in Italia, così come parte dei turisti italiani d'*élite*, che evidentemente preferiscono mete estere.

L'Italia ha un forte *appeal* ed è il Paese più desiderato dai viaggiatori di alta gamma, ma non quello più visitato. Il più visitato è la Francia, seguita dalla Gran Bretagna. Ad esempio, tra le 5 città più scelte nel mondo dai viaggiatori di alta gamma (non europei) figurano Milano e Roma (3° e 5° posto); tra le destinazioni di mare, la costiera amalfitana è al 4° posto, dopo la Costa Azzurra, le Maldive e le Hawaii; tra le destinazioni sciistiche, Cortina d'Ampezzo e Madonna di Campiglio si posizionano rispettivamente al 7° e 8° posto in una classifica dominata dalle mete francesi e svizzere.

Tra i fattori critici lo studio rileva: «una minore percezione di "standard di qualità" in strutture e servizi, la mancanza di un'offerta di intrattenimento e un'agenda di eventi per un pubblico affluente globale, complessità logistica di un Paese ricco di bellezza diffusa sul territorio, la mancanza di pochi messaggi chiari alla massa critica».

In definitiva, l'Italia non riesce a mostrarsi attraente ed accessibile a questo *target* elevato in maniera efficace (magari *testimonial* famosi, *influencer* sono nettamente il primo canale di ispirazione di questo *target*) e non offre quei servizi specifici (esperienze personalizzate, siano esse di *shopping*, degustazione o culturali ecc.) e infrastrutture adeguate, che un *target* molto esigente considera essenziali anche per la loro mobilità (dalle piste di atterraggio di aerei privati o di elicotteri, all'accesso al porto con lo *yacht* privato ecc.), tutti elementi che devono essere inquadrati nell'ambito della sostenibilità ambientale, economica ecc., ma senza preconcetti. Indubbiamente in Francia e Gran Bretagna riescono a lavorare bene in tal senso anche nel segmento domestico, ma è una sfida per alcune aziende italiane: l'Italia è un paese ricco di eccellenze e può fare ancora meglio per conquistare questa nicchia di mercato, che ha un elevato peso specifico economico e genera un indotto molto forte.

Per concludere, sarebbe opportuno, come misura macro-economica, continuare ad incentivare la domanda domestica con misure dirette alle famiglie, al singolo turista. La deroga alla disciplina ordinaria sugli “Aiuti di Stato”, alle misure di sostegno per le imprese, prima o poi finirà, mentre non sarà così per gli aiuti alle singole persone; un “bonus vacanze” rivisto, corretto e semplificato, potrebbe sostenere ed incentivare l’economia del settore per il tempo necessario.

Si è visto come la domanda attuale sia caratterizzata prevalentemente da vacanze brevi e da chi effettua viaggi senza pernottamento (escursionisti): si tratta di un segmento che potrebbe essere immediatamente incentivato, anche attraverso una riconsiderazione della fiscalità locale (ad es. tassa di occupazione suolo pubblico, tassa di soggiorno, IMU ecc.) incidente sul portafoglio del consumatore finale.

L’azione macro-economica deve essere armonizzata e sinergica e contestuale a quelle micro-economiche, con una sana cooperazione tra tutti gli *stakeholder* nelle loro diverse scale (europea, nazionale, regionale, locale, pubblica e privata), che devono assumersi responsabilità e dare un contributo per stimolare la domanda di turismo e promuovere la valorizzazione delle identità locali, con attenzione alla sostenibilità sia ambientale che economica.

## 5.2 Focus sulla capitalizzazione delle aziende del turismo

Un aspetto specifico che ha storicamente accomunato la maggior parte delle PMI Italiane, oltremodo acuito nelle micro aziende, è la sottocapitalizzazione. La crisi finanziaria del 2008 aveva evidenziato i limiti di questa caratteristica, ma ora la crisi da pandemia Covid-19 ha definitivamente mostrato i rischi conseguenti alla mancanza di capitale proprio e dei mezzi finanziari.

Alcuni settori, come ad es. il turismo o la ristorazione, sono stati profondamente colpiti dai vari *lockdown* (generici e generalizzati), procurando ammanchi importanti di fatturato in molte imprese che rischiano di produrre ulteriori tensioni finanziarie quando scadranno le cosiddette “moratorie” bancarie, con le conseguenti gravi ripercussioni occupazionali (nello scenario pessimistico, si stima un calo di oltre il 36% dei lavoratori nei servizi alberghieri e di oltre il 34% nei servizi della ristorazione, rispetto ai livelli del 2019).

La sospensione dei debiti bancari è ovviamente una manovra giusta ed opportuna, ma continua a non affrontare uno dei problemi cruciali della nostra

economia; anche nel dibattito attuale l'attenzione è rivolta sulle prospettive di ripresa economica offerta dal piano *Next Generation EU*, delle misure di sostegno alle politiche attive, di ristori e di altre misure tampone, ma tra gli strumenti di rilancio il fanalino di coda rimane, appunto, la capitalizzazione delle imprese che – per inciso – è un antico problema non congiunturale, ma strutturale delle aziende italiane.

Ma che cosa intendiamo per capitalizzazione delle aziende?

Vedremo meglio nell'Appendice – *Pillole di finanza aziendale: strumenti operativi* i concetti base; per il momento è importante aver presente che la **capitalizzazione** è uno degli strumenti indispensabili per creare le fondamenta per la crescita e nel contempo sopravvivere a periodi di crisi. Tecnicamente, significa avere un **patrimonio netto** sufficiente a mitigare il rischio d'impresa; avere un'azienda adeguatamente capitalizzata vuol dire avere una struttura patrimoniale solida.

Capitalizzare l'azienda significa, quindi, aumentare il patrimonio netto rispetto alle altre fonti di finanziamento (come ad es. un finanziamento bancario).

Il **patrimonio netto** è la somma del capitale sociale (quello che singoli soci hanno investito per costituire una società o per comprare quote/azioni di una già esistente), delle riserve (rappresentano quegli utili – detti anche dividendi della società – che non sono stati distribuiti ai soci, ma messi da parte – riserve appunto – in modo da rappresentare una forma di autofinanziamento utile per far fronte ad ogni eventuale imprevisto) e degli utili portati a nuovo (diciamo più semplicemente utili da destinare).

Il patrimonio netto è, in estrema sintesi, l'investimento dei soci in un'azienda e dell'autofinanziamento aziendale, cioè degli utili non prelevati come dividendi e reinvestiti in azienda.

Il patrimonio netto non va confuso col capitale sociale: il capitale sociale, infatti, rappresenta parte del patrimonio netto e, in teoria, solo all'atto di costituzione della società il capitale sociale e il patrimonio netto coincidono, per poi, col passare del tempo, differenziarsi, considerato che, nel calcolo del patrimonio netto, rientrano altri elementi chiave quali gli utili, le perdite, le riserve ecc.

Il patrimonio netto può crescere anche per effetto di normative civilistiche, come ad es. la possibilità di rivalutare le immobilizzazioni (come gli immobili o i macchinari) creando la corrispondente riserva di rivalutazione, ma per il momento tralasciamo questi aspetti; limitiamoci, per adesso, ad osservare le origini e gli effetti della “patologia” dell'elemento, ovvero la “**sotto-capitalizzazione**” o “sotto-patrimonializzazione”.

Tra le varie cause della sottocapitalizzazione si può sicuramente annotare un principio endogeno e psicologico per il quale l'imprenditore preferisce rischiare con i "soldi della banca" piuttosto che con i propri, ma anche per la scarsa dimensione (e cultura) del mercato azionario che, dal canto suo, porta a condivisione delle decisioni aziendali: «Meglio avere debiti e comandare che avere più capitale di rischio, e dover condividere le scelte»; un altro motivo – esogeno – è riconducibile ad alcune asimmetrie del sistema fiscale, il quale, nel corso degli anni, ha spinto le imprese al massiccio utilizzo del debito rispetto al capitale proprio (quello, cioè, fornito dai proprietari/azionisti). Il nostro fisco ha "concesso" alle imprese di dedurre gli interessi passivi (lato debito), in quanto considerati costi inerenti di impresa, ma non ha ugualmente permesso alle aziende di dedurre i dividendi (lato *equity*), sbilanciando la scelta verso il debito invece dell'*equity*. Seppur timidamente cominciano a diffondersi una serie di normative sull'aiuto alla crescita economica (ACE) del 2011, per ridurre lo svantaggio fiscale del capitale di rischio rispetto al debito e su cui si inseriscono le indicazioni di Rafforzamento della capitalizzazione delle imprese per «Creare incentivi per gli aumenti di capitale, rendendo l'ACE più attrattiva, introducendo una Super-ACE per le imprese che investono in tecnologia *green* e semplificandone la deliberazione» del Piano Colao, ma di cose da fare ne restano ancora tante.

Un'altra considerazione a riprova della scarsa propensione alla capitalizzazione delle imprese italiane trova riscontro, di carattere oggettivo, dalle PMI quotate in borsa, il cui numero risulta modesto sia rispetto al totale delle imprese italiane, sia rispetto al numero delle imprese quotate delle altre principali economie; alla fine del 2019 il rapporto tra la capitalizzazione complessiva del mercato di borsa e il PIL in Italia era pari al 36%, a fronte del 54% della Germania e di oltre il 100% della Francia e del Regno Unito.

Nell'ultimo decennio, per rendere più flessibile e meno costosa la quotazione in borsa per le imprese di minori dimensioni, sono state intraprese una serie di iniziative pubbliche e private che hanno dato impulso alla quotazione delle PMI.

Tra queste:

- la L. 116/2014, che permette alle società non quotate di emettere azioni a voto plurimo e di conservarle anche in caso di successiva quotazione;
- il credito di imposta del 50% sui costi sostenuti per le offerte pubbliche iniziali (*Initial Public Offerings*, IPO) dal 2018;
- l'avvio del mercato AIM Italia, che dal 2012 alla fine del 2019 ha accolto 182 imprese.

Quest'ultimo è il mercato di Borsa Italiana dedicato alla quotazione delle imprese di minori dimensioni con la creazione dell'*Alternative Investment Market*, meglio conosciuto come *AIM Italia* o mercato alternativo del capitale. Si tratta di un sistema multilaterale di negoziazione dedicato a imprese di minori dimensioni e ad alto potenziale di crescita, accessibile non solo agli investitori istituzionali, ma anche ai piccoli risparmiatori. Il mercato si contraddistingue per una struttura regolamentare flessibile, calibrata sulle caratteristiche delle PMI.

Il percorso verso la quotazione sull'AIM è semplificato rispetto a quello previsto per il mercato principale (il Mercato telematico azionario, MTA), grazie a requisiti di accesso meno stringenti. Non è prevista, infatti, una capitalizzazione minima, né è richiesto il rispetto di requisiti di governo societario specifici; il flottante può essere più limitato. Anche gli adempimenti successivi alla quotazione iniziale sono ridotti, ed anche qui il Piano Colao rimarca di: «ridurre tempi e costi delle procedure di aumento di capitale per le società quotate. Favorire una strutturale riallocazione del risparmio verso PMI/società non quotate [...] incentivare strumenti di capitale (ad es. azioni di risparmio a termine con limite al rendimento massimo o strumenti finanziari partecipativi di capitale) con la sottoscrizione dei quali il capo-filiera possa patrimonializzare per alcuni anni fornitori e distributori e facilitarne l'accesso a liquidità (tramite credito bancario, *factoring* ecc.) e a capitali esterni».

Questo mercato presenta ulteriori potenzialità di crescita, considerate le caratteristiche del tessuto imprenditoriale del nostro Paese, la necessità di patrimonializzazione delle imprese più piccole e l'obiettivo di convogliare il risparmio domestico verso l'economia reale.

Nella prima parte del 2020 la crisi economica causata dalla diffusione del Covid-19 ha provocato, di fatto, la sospensione delle nuove quotazioni. Nei primi 5 mesi del 2020 una sola società ha chiesto e ottenuto l'ammissione in borsa. La ripresa dell'ingresso in borsa delle PMI potrà verificarsi solo quando la crisi si sarà esaurita e si sarà ristabilito un clima generale di fiducia nell'economia. Ma, per avere un'idea, nel periodo gennaio 2013/agosto 2019 le aziende dei servizi di ristorazione e *hôtellerie* pesavano solo per l'1% e non è plausibile sperare in risultati più confortanti.

Del resto il settore del turismo è caratterizzato dalla polverizzazione del mercato che rende le imprese medio-piccole particolarmente vulnerabili a questa crisi; il *Rapporto Cerved* PMI 2020 avvisa sugli effetti asimmetrici e devastanti sulla sostenibilità economico-finanziaria, l'occupazione e gli investimenti, come nella filiera del turismo e ristorazione:

[...] viceversa, per alcuni settori l'impatto della pandemia ha avuto conseguenze drammatiche. Tra questi troviamo tutta la filiera viaggi, sia per turismo che *business*, penalizzata in maniera notevole dalle restrizioni alla mobilità nel periodo primaverile, ma anche dal ridotto afflusso di turisti stranieri nel periodo estivo. Le contrazioni dei fatturati vanno dal 38,1% al 47,1%, con conseguente riduzione dei margini, che in un caso diventano negativi (agenzie di viaggio e *tour operator*). La redditività (NDR delle attività), misurata con il ROA, rimane lievemente positiva solo per le strutture extra alberghiere, mentre il rapporto fra oneri finanziari e MOL (NDR margine operativo lordo) cresce in misura significativa per tutti, soprattutto per effetto del calo dei margini. Il *leverage* cresce ovunque, ma non arriva a valori preoccupanti, dati anche i livelli di partenza: nessun settore supera il 100%.

Fig. 10 – Performance di bilancio dei settori con la maggiore perdita attesa di fatturato 2020/2019.

Settore	Fatturato % a/a		Mol % a/a		ROA %		On. Fin/ Mol		Leverage %	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Alberghi	1,1%	-47,1%	1,0%	-87,2%	2,8%	-2,1%	13,2%	98,5%	78,1%	84,8%
Agenzie di viaggio e tour operator	3,3%	-51,3%	-16,0%	-222,1%	5,0%	-7,8%	13,1%	-9,0%	74,7%	78,7%
Organizzazione fiere e convegni	2,0%	-39,8%	11,5%	-87,4%	5,4%	-0,8%	4,8%	35,5%	45,3%	49,8%
Gestione parcheggi	3,4%	-39,0%	1,7%	-83,1%	3,9%	-2,5%	15,6%	79,3%	91,3%	99,6%
Strutture ricettive extra alberghiere	2,8%	-38,1%	2,3%	-54,5%	3,5%	0,6%	12,1%	26,8%	82,6%	90,9%

Fonte: *Rapporto Cerved PMI*, 2020.

La crisi da Covid-19 avrà un effetto molto severo sulla redditività delle imprese. La diminuzione del fatturato sarà ampia, ma di intensità differenziata tra i settori: tra i settori più penalizzati si trovano quelli di servizi di alloggio (perdita complessiva di 1,7 miliardi) e ristorazione (perdita complessiva di 2 miliardi). Nell'ipotesi – fatta da Banca d'Italia – di accesso al credito con garanzie pubbliche, la situazione patrimoniale delle imprese sarà ovviamente peggiore rispetto al 2018, con un incremento medio della leva finanziaria (misurata dal rapporto tra debiti finanziari e la loro somma con il patrimonio netto) nei servizi di alloggio e ristorazione del 6,1%. Il maggiore indebitamento e la forte contrazione della redditività si rifletterebbero sia in un peggioramento della capacità di sostenere il servizio del debito, misurata dall'incidenza degli oneri finanziari sul margine operativo

loro, sia in una crescita del rapporto tra indebitamento finanziario e margine operativo lordo.

Dalla stretta creditizia (*credit crunch*), successiva al fallimento di *Lehman Brothers* al 2019, la spinta alla capitalizzazione delle PMI è cresciuta del 72%, ben oltre il calo nello stesso periodo, di oltre il 55%, dei debiti finanziari. Con la recessione innescata dall'epidemia di Covid-19, secondo le stime del *Rapporto Cerved PMI 2020*, le imprese di piccole dimensioni perdono il 4,3% di capitalizzazione, seguite dalle medie con un calo di 3,9%; le grandi imprese calano di meno (3,5%) grazie alle minori perdite accumulate nell'anno ed all'ipotesi di mancata distribuzione di dividendi.

Fig. 11 – Andamento del capitale netto per dimensione. Numero indice 2007.



Fonte: *Rapporto Cerved PMI*, 2020.

Di contro, l'aumento del ricorso a risorse esterne spinge dal 61,2% al 68,3% il rapporto fra debiti finanziari e capitale netto, pur mantenendosi a livelli molto più bassi rispetto a quelli ante-crisi *Lehman Brothers* (115%).

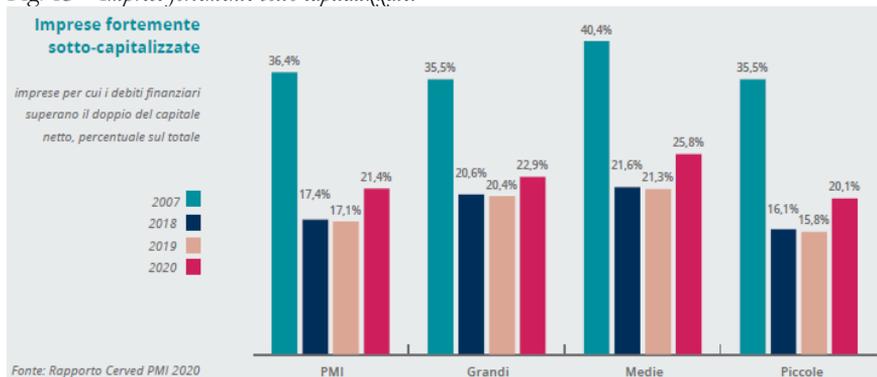
Fig. 12 – Rapporto tra debiti finanziari e capitale netto per dimensione di impresa.



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020.

Tra le aziende “fortemente sottocapitalizzate”, ossia quelle che hanno un rapporto fra debiti e capitale proprio superiore al 200%, si rileva la tendenza delle PMI sotto-capitalizzate a diminuire (fino al 17,1%) nel 2019, per poi crescere nel 2020 di oltre il 4%, attestandosi al 21,4% (ma comunque ben al di sotto dei dati del 2007, quando la percentuale di PMI fortemente sotto-capitalizzate erano il 36,4% del totale). Quelle che pagano di più lo scotto sono le imprese di medie dimensioni (25,8%), che fanno anche segnare l’incremento maggiore (+4,5 punti percentuali), mentre quelle che se la cavano relativamente meglio in questa classifica sono quelle di piccole dimensioni (20,1%), anche a causa delle maggiori difficoltà oggettive di accesso al credito.

Fig. 13 – Imprese fortemente sotto-capitalizzate.



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020.

Alcuni settori, come l'alloggio e la ristorazione, sono stati tra i più colpiti dalle misure per contrastare l'emergenza Covid-19 e poiché nel Lazio il turismo internazionale ha un'incidenza sul PIL regionale maggiore del turismo domestico interno (4,5% a fronte del 2,7% per il Paese), si prevede una ripresa più lenta e se non si agisce anche sulla rimodulazione e sullo stimolo della domanda le ricadute in termini di fatturato, e quindi di liquidità, si rifletteranno negativamente sulla salute di queste aziende.

Gli effetti negativi dell'emergenza Covid-19 hanno iniziato a riflettersi sul turismo fin da febbraio 2020. Le presenze turistiche del Lazio, che a gennaio erano cresciute del 3,4%, a febbraio si sono ridotte del 2,9% e a marzo di circa i due terzi; il traffico di passeggeri degli aeroporti di Roma nel primo trimestre del 2020 si è ridotto di un terzo rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, così come l'attività dei principali porti.

In una situazione simile ci si aspetterebbe di trovare un aumento esponenziale del numero di procedure di tipo concorsuale – *in primis* fallimentare – e di liquidazioni volontarie; invece le prime rilevazioni sono di segno diametralmente opposto, con un forte calo delle procedure nel primo semestre 2020 registrato sia per i fallimenti e i concordati che per le liquidazioni volontarie. Con riferimento alle procedure concorsuali questa situazione è stata scongiurata dalla dichiarazione di improcedibilità – contenuta nel Decreto Liquidità – di tutti i ricorsi per la dichiarazione di fallimento, mentre per quanto riguarda le procedure non fallimentari, il legislatore non ha posto alcun blocco al deposito di domande di concordato preventivo, che tuttavia hanno risentito della situazione di “stallo” dei tribunali. Gli interventi del legislatore si sono concentrati maggiormente sul sostegno da dare agli imprenditori, infatti il legislatore, per quanto concerne i concordati preventivi e gli accordi di ristrutturazione già omologati o in corso di omologazione, ha voluto intervenire con il sistema della proroga dei termini per consentire alle imprese di poter fare fronte ai propri impegni; per contenere le liquidazioni volontarie (ex Decreto Liquidità) sono state, infatti, adottate alcune disposizioni volte a garantire la continuità delle imprese.

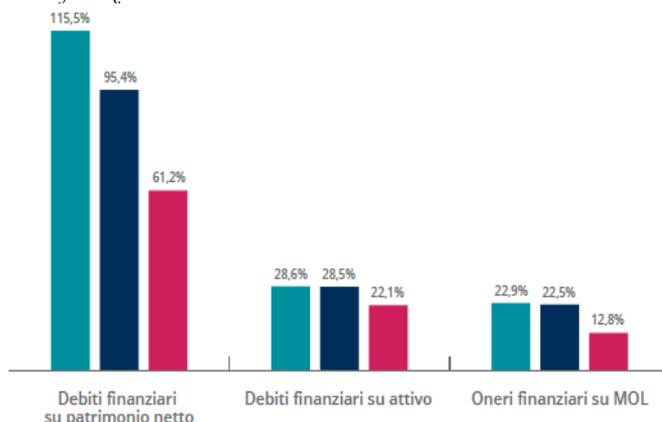
Dalla crisi finanziaria del 2008 in avanti si è assistito a fenomeni importanti, che hanno selezionato le imprese più solide: l'espulsione dal mercato delle PMI più fragili, il rafforzamento patrimoniale delle PMI, una discesa a livelli molto bassi dei tassi di interesse che ha alleggerito i bilanci dal peso degli oneri finanziari e migliorato la sostenibilità dell'indebitamento. Nel frattempo, nell'ultimo quinquennio, il numero delle PMI era tornato ampiamente sopra i livelli delle crisi del 2008.

Se si analizzano alcuni indicatori di bilancio, si noter  che nel 2019 il rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto scende al 61,2% contro il 115,5% del 2007; diminuiscono i debiti finanziari sull'attivo, che passano dal 28,6% al 22,1%, e migliora la sostenibilit  dell'indebitamento, misurata dal rapporto tra oneri finanziari e Mol, che nel 2019 scende al 12,8%, contro il 22,9% del 2007.

Fig. 14 – *Indici di rischio economico finanziario delle PMI.*

**Indici di rischio economico finanziario delle PMI**

■ 2007  
■ 2012  
■ 2019



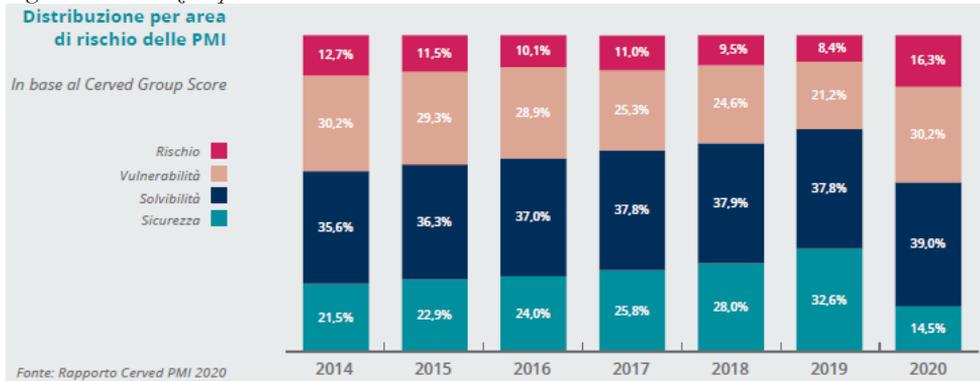
Fonte: Rapporto Cerved PMI 2020

Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020.

Per contro, ovviamente, la pandemia ha prodotto un peggioramento sotto il profilo di rischio delle aziende; il modello di valutazione prospettica del profilo di rischio delle imprese (CGS) delle banche dati CERVED – per misurare il rischio di insolvenza delle societ  italiane, utilizzato da banche e imprese per decidere se concedere un finanziamento o un credito di natura commerciale ad una controparte – fornisce una visione prospettica di evoluzione della crisi e consente di incorporare nella valutazione del profilo di rischio della singola impresa la stima dell'impatto della crisi.

Gli effetti della pandemia sono stati rilevanti: nel 2020 raddoppia la percentuale di imprese in area di rischio, che passa dall'8,4% ad oltre il 16%, e si riduce, specularmente, la percentuale di imprese nell'area della sicurezza, che scende dal 32,6% di fine 2019 al 14,5% attuale. A fine 2019 si contavano 4 PMI sicure per ogni PMI a rischio. Con la pandemia, questa proporzione si inverte e le PMI sicure sono meno numerose delle PMI a rischio.

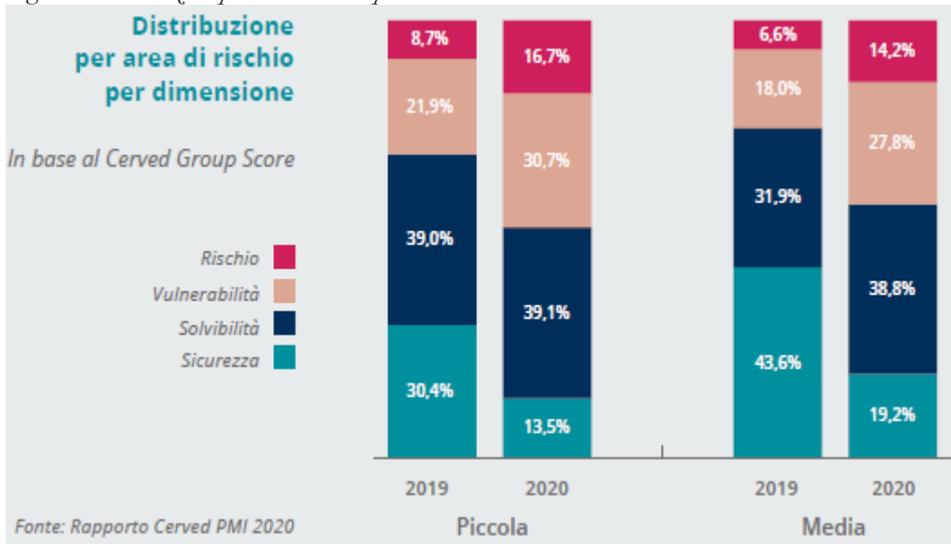
Fig. 15 – Distribuzione per area di rischio delle PMI.



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020.

Se l'analisi viene disaggregata, le medie imprese mostrano uno *stress* maggiore, con un aumento relativamente più elevato della quota di aziende in area di rischio e una riduzione più pronunciata della quota in area di sicurezza. Le piccole società si confermano tuttavia profili più fragili in assoluto, con la quota di aziende a rischio che sale al 16,7%, rispetto all'8,7% dell'anno precedente.

Fig. 16 – Distribuzione per area di rischio per dimensione.



Fonte: Rapporto Cerved PMI, 2020.

Sono sostanzialmente le stesse conclusioni di un lavoro molto interessante e recente (dicembre 2020) di Tommaso Orlando e Giacomo Rodano, *Firm undercapitalization in Italy: business crisis and survival before and after Covid-19*: da questo studio della Banca d'Italia si evidenzia, come è intuibile, la forte correlazione tra la sottocapitalizzazione e la cessazione dell'attività. La crisi aziendale è sostanzialmente identificata con la sottocapitalizzazione (come proposto anche dal *National Board of Accountants*), dalla quale scaturisce la cessazione dell'attività: circa il 60% delle aziende coinvolte chiude l'attività all'interno 3 anni. L'impatto dell'epidemia di Covid-19 può essere considerevole: le previsioni di questo studio indicano che la quota di imprese sottocapitalizzate alla fine del 2020 potrebbe superare mediamente il 12% (quindi con rischio di cessazione di oltre il 7%), percentuale che sale nel comparto turistico (alloggi e ristorazione) al 16% (per gli rischio di cessazione che sfiora dunque il 10%).

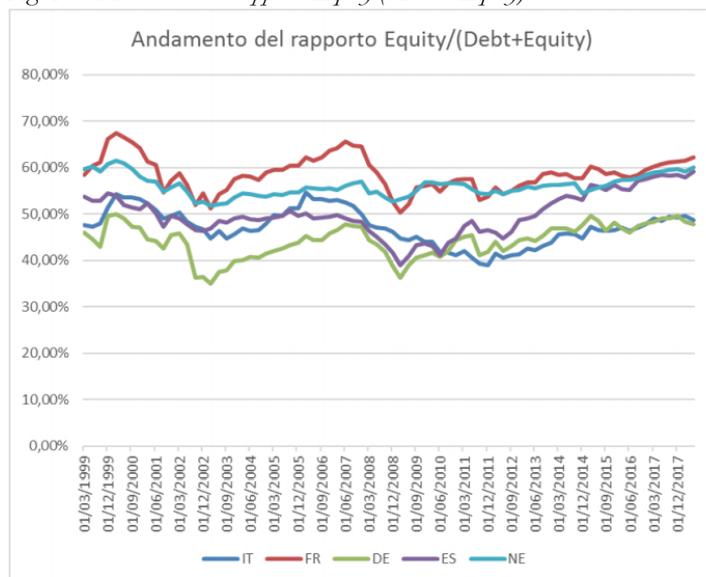
L'aumento di aziende ulteriormente sottocapitalizzate per la crisi pandemica potrebbe ripercuotersi sul funzionamento del nuovo "Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza", emanato con il D. Lgs n. 14/2019. La maggior parte delle sue disposizioni dovevano entrare in vigore nell'agosto 2020, ma proprio per l'emergenza Covid-19 sono state prorogate a settembre 2021 e quando, prima o poi, diventerà operativo, le previsioni di questo studio indicano che il numero di aziende che potrebbero essere coinvolte nelle procedure di allerta precoce potrebbe essere quasi il doppio di quanto era prevedibile sulla base dei dati contabili del 2018 (circa 13.000 procedure previste in entrata solo nel primo anno), che oltre alle gravi tensioni sociali potrebbe mettere sotto pressione, fin dalla partenza, il nuovo sistema operativo.

Purtroppo la sottocapitalizzazione è tra i "predittori" principali nei sistemi di allerta per la crisi d'impresa suggeriti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC).

Tab. 4 – *Indici di allerta predittori della crisi d'impresa.*

Indicatore	Area gestionale	Verso atteso (positivo / negativo)	Numeratore	Denominatore
ONERI FINANZIARI / RICAVI %	SOSTENIBILITA' ONERI FINANZIARI	negativo	Incluse gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art.2425 cod.civ. (ad esempio, interessi passivi su mutui, sconti finanziari passivi).	Incluse i ricavi netti, ovvero la voce A.1 Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 cod.civ. e, per le società con produzione pluriennale, la voce A.3 Variazione lavori in corso
PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	positivo	Il Patrimonio netto è costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo art.2424 cod.civ., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberate sull'utile di esercizio.	I debiti totali sono costituiti da tutti i debiti (voce D passivo) di natura commerciale, finanziaria e diversa e dai ratei e risconti passivi (voce E).
LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' BREVE) %	EQUILIBRIO FINANZIARIO	positivo	L'attivo a breve termine è la somma delle voci dell'attivo circolante (voce C) esigibili entro esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D)	È costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).
CASH FLOW / ATTIVO %	REDDITIVITA'	positivo	Il cash flow è rappresentato dall'utile (perdita) di esercizio più i costi non monetari (ad.es. ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi) meno i ricavi non monetari (ad.es. rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate)	Totale dell'attivo dello stato patrimoniale art.2424 cod.civ.
(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO) / ATTIVO %	ALTRI INDICI DI INDEBITAMENTO	negativo	L'indebitamento Tributario è rappresentato dai debiti tributari (voce D.12) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo; l'indebitamento Previdenziale è costituito dai debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale (voce D.13) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo.	Totale dell'attivo dello stato patrimoniale art.2424 cod.civ.

Fonte: Gli indici dell'allerta – CNDCEC.

Fig. 17 – *Andamento del rapporto Equity/(Debt+Equity).*

Fonte: Dati BCE

Fonte: BCE, 2019.

Un indebitamento eccessivo rispetto all'*equity* ha ripercussioni sulla sostenibilità della crescita e condiziona negativamente le probabilità di sopravvivenza dell'azienda.

Dovendo quindi fare delle considerazioni conclusive e volendo cogliere nella crisi l'accezione positiva – etimologica, dal greco antico – di “scelta” si ha un'occasione per “scegliere” una diversa strutturazione di un sistema che ha chiaramente mostrato i suoi limiti e compiere cambiamenti orientati alla crescita dimensionale delle aziende e, nel contempo, al loro rafforzamento patrimoniale. Nel turismo (pensando ai piccoli esercizi alberghieri, di ristorazione e dei servizi di supporto che contraddistinguono il settore), che ad oggi ha sicuramente subito un forte calo di fatturato, non è facile immaginare – senza un piano efficace di politiche di rilancio e di stimolo della domanda – una crescita dimensionale *tout court* (se non svilendone le caratteristiche che invece le rendono peculiari) e laddove la leva finanziaria abbia già raggiunto multipli insostenibili rispetto alla generazione di cassa, resta solo la possibilità di adeguare la capitalizzazione delle singole imprese. I rischi di una sottocapitalizzazione non sono solo intrinseci di una gestione operativa affannata e con scarse possibilità di accesso al credito, ma anche rigidamente legati a procedure concorsuali che potrebbero mettere

in *tilt* i tribunali e di conseguenza le imprese creditrici e, non ultimo, il sistema bancario.

Le principali misure di sostegno introdotte dai Decreti Cura Italia, Liquidità, Rilancio, Ristori, Ristori Bis, Ristori Ter e Ristori Quater ecc. (in particolare, l'estensione della Cassa integrazione, il differimento degli oneri tributari, la moratoria sui prestiti, gli schemi di garanzia pubblica sui finanziamenti e i trasferimenti a fondo perduto) hanno attenuato fortemente il maggior *deficit* di liquidità ed hanno ridotto il peggioramento delle condizioni patrimoniali.

Il ricorso a nuovi prestiti, anche grazie alle garanzie pubbliche, amplia tuttavia ulteriormente l'indebitamento, in particolare per le aziende più rischiose. L'indebolimento dei bilanci che ne risulta aumenta la probabilità di insolvenza delle imprese.

La cornice di un'azienda sottocapitalizzata non è racchiusa nel suo perimetro: diventa un problema sociale legato all'occupazione degli addetti alla solvibilità del credito ed in generale al buon funzionamento dell'economia.

In questa crisi si ha quindi da una parte una quota rilevante d'impresе che soffrono di liquidità e sottocapitalizzazione, dall'altra i depositi bancari sono aumentati di oltre 100 miliardi (di fatto a bassissima remunerazione). È fondamentale riequilibrare questi mercati e canalizzare tali risorse verso la patrimonializzazione ed investimenti dell'economia reale. Gli strumenti finanziari non mancano e sono ben conosciuti, anche quelli di incentivazione fiscale alla capitalizzazione, oltre che i piani di finanziamenti comunitari – ad es. con due principali degli strumenti del *Next Generation EU* (NGEU), il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU) –; la “scelta” non manca, manca forse il coraggio.

### **Appendice – Pillole di finanza aziendale: strumenti operativi**

Non è semplice definire la finanza aziendale; è, per grandi linee, l'insieme dei principi, dei metodi e delle procedure aventi per oggetto il reperimento e l'impiego delle risorse di capitale necessarie per condurre l'attività di impresa.

L'affermazione della finanza aziendale quale disciplina autonoma e di una strutturazione specifica all'interno dell'organizzazione aziendale è avvenuta in Italia, come spesso accade anche in altre discipline, con un sensibile ritardo rispetto ad altri Paesi (USA *in primis*), per diverse cause che, nonostante tutto,

perdurano: la scarsa rilevanza dei mercati finanziari e delle imprese quotate; la prevalente diffusione di aziende di piccole e medie dimensioni, ma anche “micro”; coincidenza tra proprietà e controllo, il cosiddetto modello a “proprietà chiusa” caratterizzato dalla presenza della figura “mitologica” del proprietario-*manager*; propensione ed abitudine a ricorrere ad intermediari (leggasi banche ecc.) piuttosto che ai mercati; forte presenza dello Stato nella regolamentazione del sistema economico e spesso anche nella gestione di alcune importanti realtà imprenditoriali.

Purtroppo sono state più le crisi ad innovare sostanzialmente l'approccio alle dinamiche finanziarie che i momenti di grande accelerazione e sviluppo (altre le situazioni in cui l'attenzione si sposta decisamente sul reperimento e l'impiego di risorse finanziarie) e questo non ha contribuito alla diffusione di una cultura di base della finanza aziendale. Si è in una crisi peggiore della Grande Depressione del 1929, situazione in cui l'attenzione rende attuale il problema del reperimento e dell'impiego di risorse finanziarie.

La finanza aziendale, infatti, si occupa di:

- programmazione e pianificazione finanziaria;
- acquisizione dei capitali;
- valutazione degli investimenti;
- gestione della liquidità;
- gestione dei crediti e del capitale circolante;
- operazioni di finanza straordinaria.

Queste aree sono strettamente connesse tra loro, ma lo sono anche con altre aree funzionali dell'impresa; ad es. è evidente che la gestione dei crediti e la conseguente determinazione dei tempi di pagamento concessi ai clienti non possa avvenire senza valutare opportunamente le richieste, spesso discordanti, dell'area commerciale. Si rende pertanto necessario mediare tra opposte esigenze: da un lato, l'area finanza spinge per ridurre le scadenze dei crediti al fine di incassare quanto prima i ricavi di vendita e disporre delle relative risorse finanziarie; dall'altro, la funzione commerciale, che viceversa intende l'agevolazione di lunghi tempi di pagamento come un elemento di promozione delle vendite.

Premettendo che molte delle problematiche che da sempre affliggono le imprese, in particolare quelle italiane, sono riconducibili proprio ad una visione parziale delle competenze da attribuire alla funzione finanziaria, si tralascerà, per il momento, la creazione di valore del capitale come funzione obiettivo dell'impresa, per comprendere come la funzione finanziaria possa contribuire ad assolvere questo compito, ossia, in altre parole, per spostare l'attenzione da valutazioni propriamente strategiche ad aspetti eminentemente pratici-operativi, senza avere l'ambizione di essere esaustivi in una materia ampia e complessa. Diciamo allora che il compito della funzione finanziaria è quello di concorrere ad acquisire una delle risorse necessarie per l'impresa e per permettere che questa si mantenga nel breve termine (equilibrio monetario) e nel medio e lungo termine (equilibrio finanziario); occorre, quindi, una certa entità di risorse finanziarie per garantire la gestione e l'organizzazione di una impresa (acquisizione di tutti i fattori della produzione, ad es. immobili, macchinari ed attrezzature, personale, materie prime ecc.).

Le imprese hanno bisogno di risorse finanziarie, a prescindere dallo stadio del ciclo di vita in cui si trovano. Il **fabbisogno finanziario** riveste sempre un ruolo basilare, nonostante abbia caratteristiche che variano con il passare del tempo, perché consente di verificare se le risorse finanziarie detenute siano sufficienti ad assicurare la sopravvivenza e la continuità aziendale. I flussi finanziari in uscita in genere precedono i flussi in entrata (non sempre: le assicurazioni ad es. incassano prima i ricavi e sostengono – eventualmente – in un secondo momento i costi dei sinistri); da un punto di vista “quantitativo” il **fabbisogno finanziario** coincide con il totale degli impieghi (ad es. disponibilità liquide immediate + disponibilità liquide differite + scorte di magazzino + immobilizzazioni nette) che un'impresa possiede in un determinato istante. Le disponibilità liquide immediate, le disponibilità liquide differite e le rimanenze danno origine al cosiddetto **capitale circolante lordo**.

Fig. 18



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Nelle imprese piccole e di recente costituzione il fabbisogno finanziario è generalmente molto elevato e trova copertura con il ricorso all'autofinanziamento, al credito commerciale e all'indebitamento bancario garantito dalla ricchezza personale dell'imprenditore (e/o della sua famiglia).

Le imprese mature e di grandi dimensioni, invece, avranno molte più possibilità di diversificare le loro fonti di finanziamento, sfruttando strumenti finanziari più complessi come, ad esempio, il prestito obbligazionario e l'emissione di azioni. Riepilogando, il fabbisogno finanziario dipende dalla dimensione aziendale, dalla durata del ciclo produttivo, dalla struttura aziendale, dal settore economico di appartenenza ecc., ha un andamento irregolare ed è soggetto a rilevanti fluttuazioni. Nelle imprese che svolgono attività stagionali (tipicamente quelle che operano nel turismo) il fabbisogno raggiunge il suo livello più elevato nel periodo di piena attività produttiva.

Purtroppo non esistono algoritmi matematici *ad hoc* che consentano di calcolare con assoluta precisione il capitale necessario per realizzare determinati programmi e raggiungere obiettivi di gestione precisi, in un dato tempo, né tanto meno le proporzioni più convenienti delle diverse fonti di finanziamento, tuttavia è possibile valutare con sufficiente precisione sia l'entità del fabbisogno finanziario di breve termine (**equilibrio monetario**), sia quello di medio e lungo termine (**equilibrio finanziario**).

Il **fabbisogno monetario** nel breve periodo viene stimato partendo dal bilancio consuntivo che contiene tutti i dati e le informazioni per valutare la "disponibilità di partenza", ovvero i mezzi finanziari disponibili, e determinando, attraverso il bilancio preventivo, le variazioni di cassa positive o

negative che si formeranno nel corso dell'esercizio. Sarà così possibile formulare il preventivo di cassa e programmare le operazioni monetarie manovrando sui fondi attraverso l'accelerazione o la decelerazione dei pagamenti, l'investimento o disinvestimento in scorte, in crediti, in titoli a reddito fisso ecc.

La variazione dell'orizzonte temporale, nel **medio e lungo termine**, origina inevitabilmente qualche elemento di incertezza in più, sia relativamente ai programmi di attività dell'impresa, sia alle "variabili" esterne al sistema dell'impresa, che hanno dirette ripercussioni sull'acquisizione delle risorse finanziarie (si pensi ad es. al settore della ristorazione ed alberghiero ed alle limitazioni imposte dalla pandemia con i vari *lockdown*, con il conseguente crollo dei fatturati e quindi degli incassi e con una struttura dei costi fissi incombente, come gli affitti o mutui, *leasing*, utenze, tasse ecc.).

Tuttavia, per quanto imponderabili, le previsioni del fabbisogno finanziario a lungo termine rivestono un'importanza fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Le tecniche di previsione del fabbisogno finanziario si basano sulla cosiddetta analisi del "flusso di cassa" che a sua volta è basata su una estrapolazione di dati che, partendo da un bilancio consultivo, prospetta, attraverso una serie di successivi bilanci annuali previsionali, variazioni di investimenti e di mezzi finanziari.

Molto sinteticamente, si definisce l'espressione inglese *cash flow* come flusso di cassa che ricostruisce i flussi monetari di un'azienda in un determinato arco di tempo (tipicamente un anno), ovvero la differenza tra tutte le entrate e le uscite di denaro e che non va confuso con l'utile dell'esercizio (che è invece la differenza tra i ricavi e i costi sostenuti nell'anno – a prescindere dall'effettivo incasso dei ricavi per le fatture emesse e dall'effettivo pagamento dei costi per le fatture ricevute). Esso rappresenta un indicatore della capacità di autofinanziamento di un'impresa e può essere calcolato a partire dal conto economico.

Il flusso di cassa si dice "operativo" quando ha origine dalla gestione caratteristica, mentre si definisce "non operativo" quando tiene in considerazione tutte le altre operazioni di cassa, come possono essere i prestiti, i dividendi, gli interessi, le tasse non operative e le variazioni del capitale.

La somma tra flusso di cassa “operativo” e flusso di cassa “non operativo” dà origine al *Free Cash Flow to Equity*.

Il flusso di cassa “operativo” è, quindi, l’elemento discriminante tra la gestione caratteristica dell’azienda e no. Il “flusso di cassa totale”, invece, rappresenta l’intera liquidità generata dalle attività aziendali, ma limitiamoci in questa sede, che ai fini di una corretta valutazione del grado di remunerazione dei centri di costo è più opportuno tenere in considerazione il flusso di cassa “operativo”, che ci fornisce un’idea di quanta liquidità viene fornita dalla sola gestione caratteristica, che è quella attorno alla quale ruota l’azienda.

Il flusso di cassa “operativo” (*Cash Flow Operativo*) si calcola partendo dall’utile operativo o *Ebit* vanno sottratte le tasse = *NOPAT* (*Net Operating Profit After Taxes*), sommati gli ammortamenti e gli accantonamenti e le voci non monetarie di accantonamento per ricavare il flusso di cassa primario, dopo le imposte; poi vanno sommati o sottratti la variazione del capitale circolante e successivamente anche gli investimenti o i disinvestimenti.

$$\begin{aligned}
 & \text{Ebit} \\
 & - \text{Imposte sul risultato operativo} \\
 & = \mathbf{Nopat} \\
 & + \text{Ammortamenti} \\
 & + \text{Svalutazioni, accantonamenti ed altri costi non monetari} \\
 & = \mathbf{Autofinanziamento netto} \\
 & \pm \text{Variazione del Capitale circolante netto commerciali (CCNc)} \\
 & - \text{Variazione dei fondi} \\
 & = \mathbf{Flusso di cassa operativo corrente (FCOC)} \\
 & - \text{Investimenti riferibili all'area operativa} \\
 & + \text{Disinvestimenti riferibili all'area operativa} \\
 & = \mathbf{Free cash flow operativo}
 \end{aligned}$$

In una situazione puramente teorica, in assenza di dilazioni di pagamento, i flussi di cassa e l’utile di esercizio tenderebbero a coincidere. Possiamo anche dire che l’utile ci fornisce l’idea del reddito netto generato dall’impresa nell’esercizio, mentre i flussi di cassa ci danno un’indicazione

più concreta dell'effettiva liquidità che questa è in grado di generare, sia con riferimento alla gestione caratteristica (o ordinaria), sia comprendendo anche quello frutto di operazioni non ordinarie.

Il risultato della quantificazione del fabbisogno finanziario solitamente non è espresso come un singolo valore ma come un intervallo (il fabbisogno minimo per garantire la continuità aziendale ed il fabbisogno che consente di sfruttare in pieno le potenzialità di crescita dell'impresa) e dipende da diversi fattori che sono classificabili in tre categorie principali: la scelta degli investimenti, le dinamiche economiche e stadio del ciclo di vita aziendale. Brevemente sulle scelte degli investimenti: se essi sono durevoli (es. immobili, macchinari, attrezzature) generano un fabbisogno finanziario di lungo periodo e, viceversa, se interessano il capitale circolante (pagamento ai fornitori per materie prime, stipendi ecc.) determinano un fabbisogno di breve periodo.

Per quanto riguarda la dinamica economica, essa influisce sul fabbisogno finanziario poiché i costi ed i ricavi assumono un ruolo rilevante, condizionando rispettivamente i flussi finanziari in uscita ed in entrata: se i primi sono di entità maggiore rispetto ai secondi, sarà ineluttabile il reperimento di ulteriori fondi in seguito all'incremento del fabbisogno finanziario non soddisfatto. Lo stadio del ciclo di vita aziendale (calcolabile come gli anni trascorsi dalla costituzione dell'impresa) solitamente è contraddistinto da una relazione inversa tra questa e il fabbisogno finanziario, tanto più un'azienda sarà di recente formazione tanto maggiore sarà – in termini relativi – il suo fabbisogno finanziario e viceversa.

Una volta quantificato il fabbisogno finanziario si pone la scelta delle fonti alternative di finanziamento, intesa come combinazione di fattori di provenienza sia interna che esterna, riconducibili rispettivamente al capitale di rischio e di debito (ad es. il ricorso al credito o al capitale proprio, stipulare mutui o emettere obbligazioni, scegliere i tipi di rapporto con le banche di credito ordinario e con gli istituti di credito a medio e lungo termine).

Il **capitale di rischio** (o capitale proprio o mezzi propri, o *equity*) è costituito dal capitale fornito dai proprietari (dagli azionisti) all'atto della costituzione e successivamente per finanziarne l'attività, dalle riserve e dalla somma degli utili generati dall'impresa che non vengono distribuiti agli

azionisti ed è contraddistinto da un elevato rischio poiché non vi è alcun obbligo di rimborso e, al contempo, la sua remunerazione è indissolubilmente legata ai risultati conseguiti dall'azienda.

Il **capitale di debito** (o mezzi di terzi, non correlato quindi alla gestione corrente, diverso dal finanziamento indiretto che permette all'azienda di dotarsi di fattori produttivi differenti dal capitale, ma altrettanto importanti, quali materie prime e lavoro) è invece reso disponibile da soggetti esterni all'azienda che si assumono un rischio limitatamente alla somma prestata ed in cambio beneficiano del diritto di rimborso e della corresponsione degli interessi (es. *minibond*, piattaforma *Elite* e segmento *Extra Mot Pro*).

Non esiste in assoluto un'unica combinazione ideale delle fonti interne ed esterne, ritenuta migliore rispetto a tutte le altre, poiché tale scelta non può prescindere dalle peculiarità dell'azienda e dal contesto in cui essa opera; la combinazione scelta, comunque, deve riuscire ad ottimizzare, per quanto possibile, gli interessi dei vari *stakeholder* (azionisti, fornitori, banche, TFR ecc.), deve garantire adeguati margini di manovra e coperture finanziarie e, infine, non deve costituire un costo troppo elevato.

Per onorare i propri impegni l'azienda deve saldare i debiti secondo quanto previsto contrattualmente; ciò è possibile quando le entrate monetarie di un esercizio e la liquidità ereditata dagli esercizi precedenti sono sufficienti a garantire il soddisfacimento del fabbisogno determinato dal pagamento dei debiti (**equilibrio monetario**). In caso contrario l'azienda dovrà soddisfare il fabbisogno residuo mediante il ricorso ad ulteriori fonti di provenienza interna o esterna.

L'ottenimento di nuovo ed ulteriore credito non è, comunque, agevole poiché i potenziali nuovi finanziatori potrebbero nutrire dubbi sulla solvibilità aziendale in considerazione delle problematiche pregresse. La situazione, inoltre, si potrebbe deteriorare ulteriormente a causa della sfiducia dei finanziatori preesistenti, che potrebbero decidere di recuperare il loro credito, temendo si renda concreto il rischio di perdere la somma precedentemente concessa.

Le imprese neocostituite (*start up*) hanno, nei primi tempi, verosimilmente, risultati economici negativi a causa di volumi di vendita limitati e

spesso non riescono a coprire i costi fissi e faticano a promuovere in maniera convincente gli *stakeholder* della bontà dei propri progetti, facendo sì che abbiano poche possibilità di ottenere i fondi necessari (tipicamente dalle banche). Il tasso di crescita delle *start up* è molte volte condizionato dalla capacità di **autofinanziamento**, ovvero dalla capacità di reperire i fondi necessari dai soci stessi, dai loro famigliari ed amici e dai flussi di cassa generati dalla gestione non prelevata e/o non distribuita (ai soci) e reinvestita nell'attività aziendale della ricchezza prodotta.

L'autofinanziamento in generale non è sufficiente per coprire completamente il fabbisogno finanziario e per permettere la crescita aziendale, perciò il **credito** commerciale assume un ruolo rilevante.

Tecnicamente il credito commerciale consiste nella dilazione dei pagamenti e può essere considerato come un vero e proprio prestito concesso dal fornitore.

Non si considerano in questa sede i *business angel* (o *angel investor*), del *venture capital* e del *crowdfunding* poiché sono prevalentemente orientati alle *start up* innovative.

Nella vita di tutti i giorni, lo svolgimento dell'attività aziendale richiede la predisposizione da parte dell'imprenditore di una serie di investimenti (e quindi di appropriato livello di liquidità) finalizzati ad avviare il ciclo produttivo e a generare, conseguentemente, flussi finanziari in entrata ed in uscita – e mantenerli in equilibrio, ad esempio con la variazione del credito ai clienti, le condizioni di pagamento ai fornitori, le variazioni delle scorte, le variazioni dei costi e dei ricavi ecc.

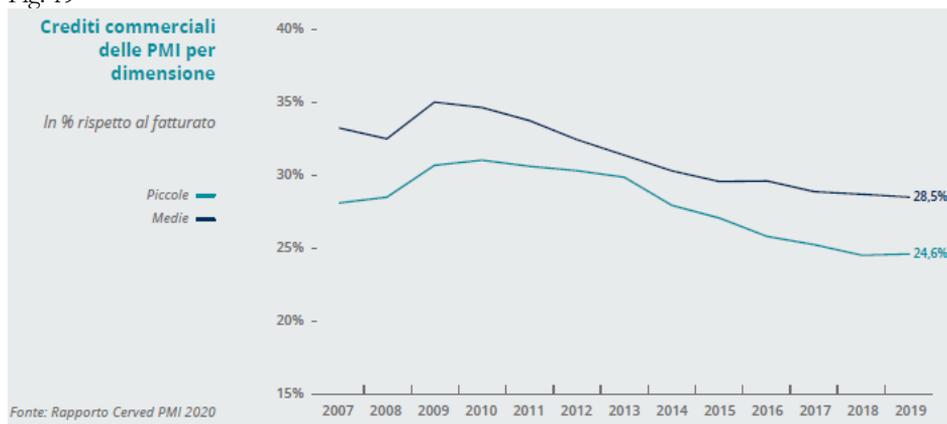
In un periodo di crisi, anche i vari pilastri sui quali si mantiene l'equilibrio finanziario cominciano a vacillare.

L'**autofinanziamento** "re-investibile" nell'azienda si sta riducendo gradualmente a causa del decremento dei flussi di cassa generati internamente (tale fenomeno ha origine già dalla crisi finanziaria dei mutui *subprime* del 2008).

Anche il volume del **credito commerciale**, percentualmente rispetto al fatturato, ha mostrato un'impennata dopo la crisi del 2008 con il tentativo di dare un impulso alla crescita che si è soffocata ed è in continuo calo a

partire dal 2011 (crisi dei debiti sovrani). Per fascia dimensionale, le dinamiche indicano che il calo dei crediti commerciali ha seguito un andamento simile tra piccole e medie imprese, con queste ultime che fanno registrare una quota sul fatturato di circa 4 punti in più rispetto alle società minori (28,5% contro il 24,6%).

Fig. 19



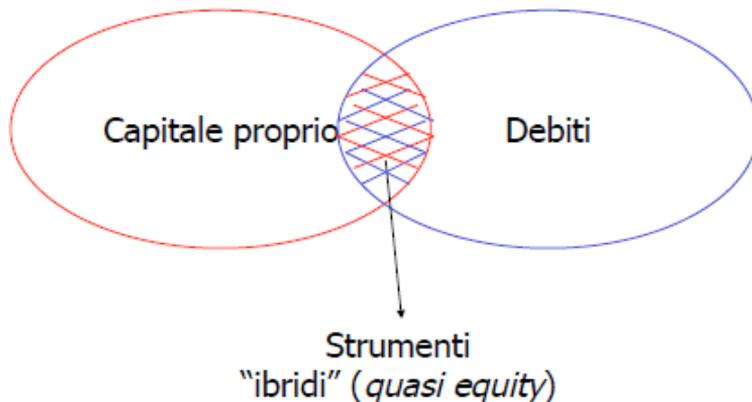
Fonte: Elaborazione propria, 2021.

L'**indebitamento bancario**, sicuramente molto utilizzato dalle PMI, costituisce di fatto la loro principale modalità di finanziamento, anche e proprio come si è visto nel par. 4.2, Focus *sulla capitalizzazione delle aziende del turismo*, per una scarsa capitalizzazione. La dipendenza dal credito bancario è stata storicamente deleteria per lo sviluppo delle PMI sia perché le banche sono restie ad investire in progetti rischiosi ed a medio/lungo termine, sia per marcata componente ciclica (vi è la tendenza delle banche ad incrementare l'offerta di credito nelle fasi positive dell'economia e a ridurla in quelle negative). L'introduzione dei parametri molto restrittivi dell'accordo Basilea III (2010) per la concessione del credito (*credit crunch*) ha costretto, inoltre, le imprese a rispettare requisiti ben precisi per poter accedere al credito bancario, penalizzando pesantemente le PMI in quanto la rischiosità di queste ultime veniva spesso sopravvalutata (proprio a causa della loro sottocapitalizzazione), riducendo ulteriormente la loro possibilità

di ricorrere all'indebitamento bancario e generando un effetto moltiplicatore perverso; le aziende che hanno avuto una riduzione creditizia difficilmente possono concedere a loro volta maggior credito commerciale.

Assume una certa attualità in questo periodo il c.d. “*quasi-equity*”; la definizione è presa direttamente dal Decreto del 30 aprile 2019 del MiSE, di concerto con il MEF, sulla disciplina attuativa dei Piani Individuali di Risparmio a lungo termine (PIR): «un tipo di finanziamento che si colloca tra *equity* e debito e ha un rischio più elevato del debito di primo rango (*senior*) e un rischio inferiore rispetto al capitale primario (*common equity*), il cui rendimento per colui che lo detiene si basa principalmente sui profitti o sulle perdite dell'impresa destinataria e non è garantito in caso di cattivo andamento dell'impresa. Gli investimenti in *quasi-equity* possono essere strutturati come debito, non garantito e subordinato, compreso il debito *mezzanino* e convertibile in *equity* o come capitale privilegiato (*preferred equity*)».

Fig. 20



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

In questi strumenti finanziari “ibridi” vengono ricomprese alcune forme di finanziamento che formalmente rientrano nel capitale di debito ma che, in sostanza, assumono le caratteristiche di strumenti a metà strada tra il capitale di debito (il rimborso o rendimento è legato all'andamento dei flussi di cassa del progetto destinato all'investimento) ed il capitale proprio.

Le autorità italiane hanno tentato di sfruttare tale situazione negativa per stimolare un maggior ricorso al mercato obbligazionario e mercato dell'*equity* (per avvicinare le PMI al mercato dei capitali, sono stati costituiti sia il mercato *AIM Italia – Alternative Investment Market* – nel 2008, che i *minibond* nel 2012 ed il segmento professionale *Extra Mot Pro* nel 2013 per mercato obbligazionario). Sfruttando il mercato *AIM* le imprese italiane non solo potrebbero incrementare il livello di capitalizzazione, ma anche favorire l'ottenimento di ulteriori prestiti bancari, in virtù della loro maggior solidità e stabilità e del minor rapporto di indebitamento che le contraddistingue. In passato le piccole e medie imprese italiane hanno sfruttato poco tali mercati, nonostante i vantaggi conseguibili grazie ad essi (diversificazione delle fonti di finanziamento, miglioramento dello *standing* creditizio, crescita aziendale, allineamento delle scadenze di attività e passività, maggior visibilità), poiché ritenevano fossero adatti solo ad imprese di dimensioni più grandi.

Anche le nuove discipline in materia di PIR hanno l'obiettivo di sostenere lo sviluppo e la crescita di PMI e *start up*; I PIR sono piani di risparmio (destinati a persone fisiche) i cui rendimenti beneficiano di un regime di esenzione fiscale a condizione che siano detenuti per almeno 5 anni e rispettino alcune condizioni, fra le quali che almeno il 70% del Piano sia investito in strumenti finanziari emessi da società italiane (o UE/SEE con stabile organizzazione in Italia) e che di questo 70% almeno il 30% sia investito in società non quotate sul FTSE MIB o indici equivalenti.

Si definisce la **struttura finanziaria** come quell'insieme degli impieghi e delle fonti di finanziamento in essere nella disponibilità dell'impresa in un dato momento.

Fig. 21

DLI = disponibilità liquide immediate  
DLD = disponibilità liquide differite  
RIM = scorte di magazzino  
CCL = capitale circolante lordo =  $DLI + DLD + RIM$   
IMN = immobilizzazioni nette  
PB = debiti a breve termine o passività correnti  
PML = debiti a medio lungo termine  
PN = patrimonio netto o capitale proprio

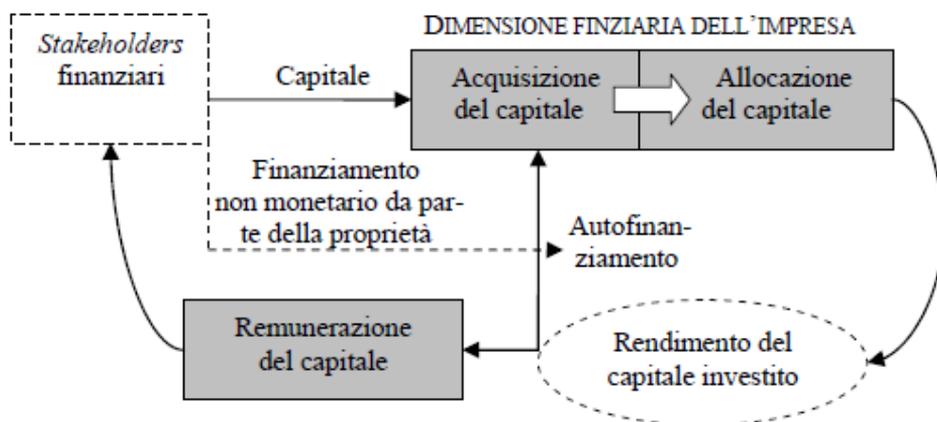


$$DLI + DLD + RIM + IMN = PB + PML + PN$$

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Quanto espresso nella formula matematica equivale ad affermare che il complesso degli investimenti realizzati dall'impresa (per consentire lo svolgimento dell'attività istituzionale) e rappresentativi dell'intero fabbisogno finanziario lordo, deve necessariamente corrispondere (in termini quantitativi) al totale delle fonti di finanziamento acquisite nelle varie forme in precedenza elencate (banalizzando la struttura finanziaria, è data dalla composizione delle fonti di finanziamento per raggiungere i propri obiettivi aziendali e deve soddisfare i creditori finanziari e la proprietà).

Schematicamente il controllo finanziario delle organizzazioni aziendali si articola per fasi, in un processo decisionale circolare, nel senso che la strutturazione delle fonti di finanziamento da una parte orienta il profilo finanziario dell'impresa per raggiungere il proprio scopo sociale e dall'altra per assicurare la fattibilità monetaria di quegli impieghi.

Fig. 22 – *Il governo finanziario dell'impresa.*

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

È intuitivo che la durata del ciclo produttivo è direttamente correlata alla struttura finanziaria, così come al settore economico di appartenenza, nel nostro caso ad es. (si pensi alle strutture di ristorazione e alberghiero, balneari e montane) l'eventuale stagionalità dell'attività che comporta, in particolari periodi dell'anno, la concentrazione dei flussi finanziari con la conseguente necessità di ricorrere a specifiche fonti di finanziamento.

Occorre verificare costantemente se la gestione dell'impresa è improntata su principi che garantiscono il mantenimento di un corretto equilibrio economico-finanziario e verificare, quindi, il grado di compatibilità tra le varie fonti di investimento e le differenti tipologie di impiego.

In linea generale per la copertura del fabbisogno corrente (es. acquisto di materie prime) dovrebbero essere usate le fonti di finanziamento a breve termine (es. crediti commerciali, fido bancario ecc.) e per gli impieghi durevoli (acquisto immobili, macchinari ecc.) fonti di finanziamento a lungo termine (es. mutui); avere un adeguato livello di liquidità o predisporre mezzi finanziari facilmente liquidabili per fronteggiare qualsiasi impegno di pagamento; massimizzare, per quanto possibile, la redditività dell'impresa

per remunerare adeguatamente i detentori di capitale proprio (soci o azionisti ecc.) e gestire al meglio la politica di indebitamento.

Il controllo sull'equilibrio temporale, riclassificando lo stato patrimoniale tra le fonti e gli impieghi, secondo una logica finanziaria, prende il nome di “**analisi di bilancio**” e prevede la scomposizione dello stato patrimoniale in quattro quadranti, così come sotto riportato – dove le poste attive e passive sono raggruppate rispettivamente secondo un criterio di liquidità ed esigibilità decrescente e che consente di omogeneizzare sotto il profilo temporale le attività e le passività –, agevolando lo svolgimento delle analisi di bilancio fondate sulla comparazione delle diverse poste.

Fig. 23 – Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario.

IMPIEGHI	FONTI
<p><b>Attività correnti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Liquidità immediate</i></li> <li>- <i>Liquidità differite</i></li> <li>- <i>Rimanenze</i></li> </ul> <p><b>Attività immobilizzate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Immobilizzazioni materiali</i></li> <li>- <i>Immobilizzazioni immateriali</i></li> <li>- <i>Immobilizzazioni finanziarie</i></li> </ul>	<p><b>Passività correnti</b></p> <p><b>Passività consolidate</b></p> <p><b>Capitale netto</b></p>

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Per una migliore lettura dei dati patrimoniali occorre integrare la logica finanziaria con quella **funzionale** o della **pertinenza gestionale**, mediante la quale il raggruppamento delle poste si basa, da un lato, sulla distinzione tra attività operative e non operative, dall'altro sul collegamento tra valori patrimoniali e flussi economici.

Fig. 24 – Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale.

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
<p><i>Attività operative legate alla gestione corrente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cassa, nei limiti del volano necessario allo svolgersi delle operazioni della gestione corrente</li> <li>- Crediti commerciali verso clienti</li> <li>- Crediti commerciali verso società controllate e collegate</li> <li>- Scorte di magazzino</li> <li>- Anticipi a fornitori per acquisto di materie prime</li> <li>- Ratei e risconti attivi afferenti operazioni legate alla gestione corrente</li> </ul>	<p><i>Passività legate alla gestione corrente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debiti verso fornitori materie</li> <li>- Debiti commerciali verso società controllate e collegate</li> <li>- Ratei e risconti passivi afferenti operazioni legate alla gestione corrente</li> <li>- Anticipi da clienti</li> <li>- Fondi rischi afferenti alla gestione corrente</li> <li>- Fondo imposte</li> <li>- Fondo trattamento fine rapporto</li> </ul>
<p><i>Attività operative estranee alla gestione corrente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobili, impianti, macchinari</li> <li>- Anticipi a fornitori per acquisto cespiti</li> <li>- Brevetti, marchi</li> </ul>	<p><i>Passività estranee alla gestione corrente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debiti verso banche</li> <li>- Debiti verso fornitori impianti</li> <li>- Debiti a medio/lungo termine</li> <li>- Debiti finanziari verso società controllate e collegate</li> </ul>
<p><i>Attività della gestione accessoria</i></p>	<p><i>Patrimonio netto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale sociale</li> <li>- Riserve</li> <li>- Utile (perdita) d'esercizio</li> </ul>
<p><i>Attività della gestione finanziaria</i></p>	

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

In particolar modo, questo secondo approccio di riclassificazione dei dati patrimoniali abbandona, pertanto, una logica di riclassificazione fondata sul fattore temporale (breve periodo o lungo periodo), per adottare un'interpretazione delle poste patrimoniali in grado di associare ciascuna voce dell'attivo e del passivo all'area gestionale di riferimento ed è possibile creare un legame diretto tra lo stato patrimoniale ed il conto economico.

La funzione informativa affidata al conto economico è finalizzata a verificare l'esistenza di condizioni di equilibrio economico e dunque la capa-

cià dell'organizzazione di offrire una adeguata remunerazione a tutti i fattori impiegati nella produzione. Ovviamente esistono diversi criteri di riclassificazione; si accenneranno quelli maggiormente impiegati e dotati di una più elevata valenza informativa ai fini dell'analisi di bilancio.

La riclassificazione del **conto economico** secondo il **criterio funzionale** impiega la medesima logica interpretativa del modello della pertinenza gestionale: anche in questo caso la collocazione delle singole voci di costo e di ricavo viene effettuata considerando l'area gestionale nella quale essi si sono manifestati. Si tratta di un modello di analisi particolarmente adatto alle aziende industriali.

La riclassificazione del conto economico secondo il criterio del **valore aggiunto** è finalizzata a porre in evidenza il valore aggiunto creato attraverso l'attività ed è sicuramente più adatto per le presenti considerazioni.

È un modello che, attraverso il processo di trasformazione posto in essere dal ciclo operativo, misura l'entità del valore che l'azienda è in grado di aggiungere alle materie prime ed agli altri fattori produttivi acquisiti dall'esterno.

Fig. 25 – *Il conto economico riclassificato secondo il criterio del valore aggiunto.*

<b>Fatturato</b>
<b>± Variazione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati</b>
<b>+ Lavori in economia</b>
<b>= Produzione dell'esercizio</b>
<b>- Acquisti di materie e semilavorati</b>
<b>- Spese per prestazione di servizi</b>
<b>± Variazione delle scorte di materie prime</b>
<b>= <i>Valore aggiunto</i></b>

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Insieme al valore aggiunto, questo schema consente di costruire altri importanti risultati intermedi, molto utili.

Sottraendo dal valore aggiunto il costo sostenuto per il personale, si ottiene il **MOL, margine operativo lordo** (definito anche **EBITDA**, *Earning before interest taxes depreciation and amortization*), grandezza in grado di esprimere una misura di reddito al lordo degli ammortamenti (quote di costo che non hanno manifestazione monetaria): considera solo la gestione caratteristica dell'impresa, fornisce con una buona approssimazione informazioni sul flusso di cassa operativo dell'azienda, consente di stimare le risorse finanziarie disponibili e permette di vedere se la gestione operativa stia generando ricchezza o meno. Un MOL positivo indica che ci sono buone prospettive per il futuro dell'azienda, mentre un MOL negativo (o inferiore alle aspettative) va considerato come un campanello d'allarme che suggerisce di rivedere le strategie.

Fig. 26 – Il conto economico riclassificato secondo il criterio del valore aggiunto grandezze intermedie.

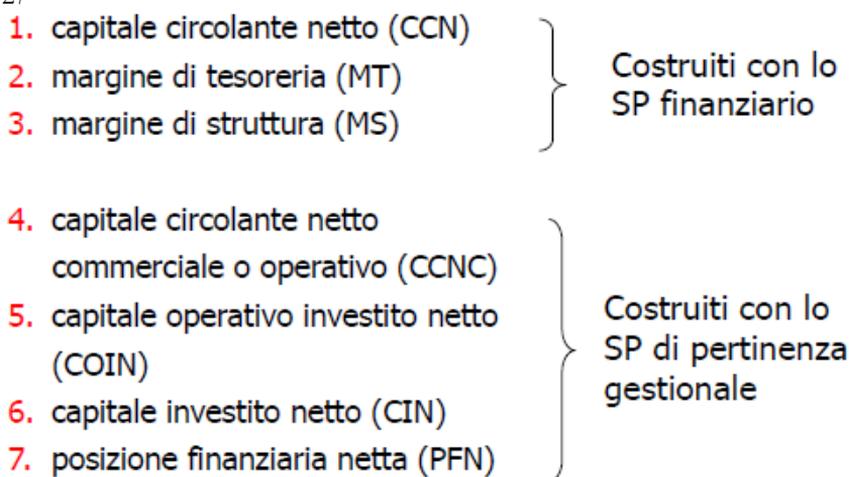
<b>Valore aggiunto</b>
- Costo del personale
<b>= Margine operativo lordo (MOL)</b>
- Ammortamenti
- Accantonamenti
<b>= Reddito operativo o Margine operativo netto (MON)</b>
± Proventi e oneri finanziari
<b>= Reddito corrente</b>
± Componenti straordinari di reddito
<b>= Reddito ante imposte</b>
- Imposte dell' esercizio
<b>= Reddito netto</b>

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Per misurare e valutare l'equilibrio finanziario vengono utilizzati degli indicatori. Essi possono essere espressi come “differenza” tra grandezze di bilancio, cioè i **margin**i, o come “rapporto” tra grandezze di bilancio,

gli **indici**. Si tratta di un'analisi statica e strutturale, particolarmente semplice ed efficace, che ha il compito di verificare l'equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento, sulle differenze esistenti tra alcune voci del bilancio riclassificato con criteri **finanziari**. Hanno una grande utilità perché l'individuazione di un eventuale squilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento può comportare delle tensioni di carattere finanziario a cui occorre reagire rapidamente. I più utilizzati sono:

Fig. 27



Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Sia i “margin” che gli “indici” possono essere calcolati e impostati in formule su fogli *excel* ecc., ma ormai sono disponibili, molto agevolmente, nei vari *software* gestionali, così come in *app* che, riclassificando i dati di bilancio, restituiscono questi valori; per completezza sono descritti nella formulazione – che può eventualmente essere tralasciata – per mirare direttamente al significato sostanziale e all’uso pratico.

Il **capitale circolante netto (CCN)** è ottenuto dalla differenza tra il capitale circolante lordo (CCL), espressione degli impieghi destinati a tornare in forma liquida nel breve periodo, e i debiti (PB debiti a breve termine o passività correnti) da rimborsare entro l’esercizio successivo. Pertanto, impiegando gli stessi simboli già visti in precedenza, si ottiene la seguente relazione:

$$[1] \text{ CCN} = \text{CCL} - \text{PB}$$

Poiché, come si è visto, il *capitale circolante lordo* (CCL) = disponibilità liquide immediate (DLI) + disponibilità liquide differite (DLD) + scorte di magazzino (RIM), la formula per definire il **capitale circolante netto** [1] diventa:

$$[2] \text{ CCN} = \text{DLI} + \text{DLD} + \text{RIM} - \text{PB}$$

In alternativa è possibile formulare il capitale circolante netto operando un confronto tra le rimanenti voci della struttura finanziaria, ovvero:

$$[3] \text{ CCN} = [\text{patrimonio netto (PN)} + \text{debiti a medio lungo termine (PML)}] - \text{immobilizzazioni nette (IMN)}$$

Ma focalizziamo l'attenzione sulla formulazione [2]: per verificare il rispetto di una delle condizioni fondamentali volte ad assicurare l'equilibrio della struttura finanziaria, ovvero la corretta corrispondenza temporale tra fonti e impieghi, è necessario garantire la copertura di investimenti correnti con fonti di finanziamento a breve termine ed investimenti durevoli con fonti consolidate.

Applicando questa regola generale al margine in esame, la capacità della struttura finanziaria di assicurare un buon equilibrio temporale tra le poste patrimoniali è segnalata dalla presenza di un valore positivo del capitale circolante netto.

Ciò equivale ad affermare che il complesso degli impieghi a breve termine non può trovare completa copertura nelle fonti elastiche, ma, almeno in parte, deve essere finanziato con il ricorso a passività consolidate.

La spiegazione "economico-aziendale" sottostante tale affermazione – soltanto in apparenza in contraddizione con quanto espresso in precedenza in merito al principio della corretta corrispondenza temporale tra fonti e impieghi – deve essere rintracciata nella composizione del capitale circolante lordo. All'interno di tale aggregato sono infatti presenti le scorte di magazzino che, pur rappresentando una posta contabile destinata a tornare in forma liquida nel breve periodo – e dunque correttamente inserita tra le attività correnti secondo una logica finanziaria –, in realtà, almeno in parte,

sono espressione di un fabbisogno consolidato, necessitando pertanto di una copertura realizzata con fonti a media-lunga scadenza.

Le regole di buona amministrazione, infatti, suggeriscono, per una sana gestione dell'impresa, di mantenere all'interno del magazzino un quantitativo minimo di scorte di materie e prodotti al fine di non pregiudicare il corretto svolgimento dei processi di produzione e vendita (il cosiddetto "lotto minimo economico", si pensi ad es. in un ristorante alla disponibilità di pasta, olio ecc.).

Ne consegue che l'equilibrio temporale della struttura finanziaria si ottiene in corrispondenza di un **capitale circolante netto (CCN) positivo** e, più in particolare, pari indicativamente all'ammontare delle scorte di magazzino (ovviamente nell'ipotesi in cui queste ultime corrispondano al "lotto minimo economico").

In tal modo le fonti elastiche assicurano la copertura alle disponibilità liquide immediate e differite, rendendo necessario il ricorso a fonti consolidate per la quota di rimanenze destinata a permanere stabilmente in magazzino.

La presenza di un **capitale circolante netto (CCN)** associato a valori eccessivamente elevati, ovvero ben al di sopra del quantitativo di scorte minime tecniche, segnala la tendenza ad un sovra-impiego delle fonti consolidate (oltre che al rischio di sprechi e quindi di perdite secche; si pensi sempre ad un ristorante che abbia ingredienti a veloce deteriorabilità), portate a copertura anche di una parte degli investimenti liquidi.

Viceversa, un **capitale circolante netto (CCN) negativo** esprime una eccessiva presenza di debiti a breve scadenza, i quali, pertanto, vanno a finanziare anche gli investimenti durevoli, denotando un evidente squilibrio finanziario della gestione riscontrabile nell'ipotesi in cui, arrivando a scadenza una parte dei debiti a breve, l'azienda non disponga della liquidità necessaria per rimborsare i debiti stessi.

Il **margin di tesoreria (MT)** appare strettamente collegato al capitale circolante netto; rappresenta la componente liquida del capitale circolante netto (CCN) e può essere formulato nel seguente modo:

[4] margine di tesoreria (MT) = disponibilità liquide immediate (DLI) + disponibilità liquide differite (DLD) – debiti a breve termine (PB)

Il margine di tesoreria opera un confronto tra le componenti liquide, immediate e differite, del capitale circolante lordo, con i debiti a breve scadenza. È evidente la stretta relazione con il capitale circolante netto, dal quale il margine di tesoreria differisce per l'entità delle scorte di magazzino: si tratta, pertanto, di un margine depurato dalla componente consolidata dell'attivo corrente e dunque rappresentativo della posizione di liquidità dell'impresa, tanto che il margine di tesoreria può essere quindi calcolato anche nel seguente modo:

[5]  $MT = \text{capitale circolante netto (CCN)} - \text{scorte di magazzino (RIM)}$

In effetti, la costruzione del margine di tesoreria è finalizzata a verificare un'altra importante condizione di equilibrio della struttura finanziaria, ovvero la capacità della stessa di fronteggiare tempestivamente gli impegni di pagamento.

In tale prospettiva, e ricordando quanto affermato in precedenza, la situazione fisiologica ottimale è associata ad un valore del margine di tesoreria prossimo allo zero.

Al contrario, un margine di tesoreria sensibilmente positivo denota una situazione di inefficienza in quanto il *management* ha scelto di investire una parte significativa delle risorse in liquidità, sottraendola agli investimenti nelle attività aziendali che, per definizione, devono risultare più redditizie rispetto agli impieghi monetari. Se così non fosse, infatti, verrebbe meno la ragione stessa dell'attività industriale e l'imprenditore dovrebbe optare per lo svolgimento di attività finanziarie. Inoltre, essendo il margine di tesoreria una frazione del capitale circolante netto, non potranno mai essere verificate contemporaneamente le seguenti relazioni:

$CCN < 0$  e  $MT > 0$

La determinazione di un capitale circolante netto positivo e di un margine di tesoreria negativo, invece, è sintomatica di una eccessiva presenza di scorte all'interno della struttura finanziaria dell'impresa.

Anche il  **margine di struttura (MS)** viene calcolato impiegando una riclassificazione dello stato patrimoniale in chiave finanziaria e si ottiene come differenza tra il  **patrimonio netto (PN)** e le  **immobilizzazioni nette (IMN)**:

$$[6] \text{ MS} = \text{ patrimonio netto (PN)} - \text{ immobilizzazioni nette (IMN)}$$

Il margine di struttura (MS) esprime la capacità dell'impresa di coprire il fabbisogno consolidato espresso dalla gestione e rappresentato dalle immobilizzazioni nette con fonti altrettanto consolidate, costituite dal patrimonio netto. In altri termini, il margine di struttura offre informazioni in merito al  grado di capitalizzazione dell'impresa, ovvero alla capacità dell'azienda di finanziare gli impieghi fissi evitando il ricorso all'indebitamento e dunque utilizzando il solo capitale apportato dai soci.

La presenza di un margine di struttura  positivo segnala un buon livello di capitalizzazione dell'organizzazione e dunque la sua capacità di fronteggiare gli investimenti durevoli con il solo patrimonio netto.

Occorre però precisare che, anche nel caso in cui il margine avesse un valore  negativo, non ci si troverebbe automaticamente in una situazione di crisi finanziaria dell'impresa; sarebbe però doveroso verificare che nel rispetto delle condizioni di equilibrio del binomio fonti-impieghi la quota di immobilizzazioni nette (che non trova copertura nel patrimonio netto) sia finanziata da debiti a media-lunga scadenza.

Facendo un parallelismo con il capitale circolante netto già definito, è possibile introdurre il concetto di  **capitale circolante netto commerciale**, calcolato come differenza tra le attività e le passività correnti (in questa ipotesi il termine "corrente" acquista un significato puramente funzionale, che prescinde pertanto dalla distinzione tra breve e lungo periodo) serve per determinare il fabbisogno di risorse collegato al ciclo continuativo di operazioni acquisto-trasformazione-vendita.

Il  **capitale circolante netto commerciale (CCNC)** si può esprimere con la seguente formula:

$$[7] \text{ CCNC} = \text{attività correnti (AC)} - \text{passività correnti (PC)}$$

AC = attività operative legate alla gestione corrente, quali in primo luogo crediti verso clienti (indipendentemente dalla scadenza) e scorte; PC = passività legate alla gestione corrente, come ad esempio i debiti verso i fornitori (ed in generale tutte le passività spontanee) ed il TFR.

Il CCNC è dunque formato dai ricavi non incassati (i crediti verso la clientela) e dal valore del magazzino (ossia i costi sospesi perché non ancora di competenza dell'esercizio) meno i costi non pagati (i debiti verso fornitori e tipicamente il TFR). La sua funzione è quella di assorbire liquidità (e quindi risorse finanziarie) attraverso la sua espansione e di generarle attraverso la sua diminuzione, agendo come una spugna.

La presenza di un CCNC positivo – circostanza frequentemente riscontrata soprattutto nelle imprese industriali, dove il peso dei crediti e delle scorte tende ad essere superiore rispetto all'entità dei debiti di fornitura e del TFR – sta ad indicare la formazione di un fabbisogno la cui copertura deve avvenire attraverso il ricorso a debiti finanziari oppure al patrimonio netto. In questi casi si dovrebbero contenere le dimensioni del capitale circolante netto commerciale, in quanto si tratta di una grandezza destinata ad assorbire liquidità senza generare rendimenti espliciti, ma richiedendo al tempo stesso l'acquisizione di fonti di finanziamento con un costo determinato: un margine positivo, inoltre, sottrae risorse da investimenti diversi che invece risultano potenzialmente idonei a produrre nuova ricchezza. Le cause di tale situazione possono essere diverse: l'impresa può avere difficoltà a riscuotere i crediti in tempi brevi o avere un eccessivo livello delle scorte o difficoltà a ottenere credito dai fornitori e quindi, in ultima analisi, a drenare liquidità.

Per contro, è auspicabile un CCNC negativo: significa infatti che il ciclo operativo non solo non determina fabbisogni finanziari, ma, anzi, produce disponibilità monetarie. Si pensi ad es. ad una pizzeria che incassa appena vende il prodotto, non ha crediti commerciali in bilancio, paga i propri fornitori con un relativo ritardo e, se è abile nella gestione del magazzino, tiene come scorta solo il valore ottimale e “modulare”, puntando su acquisti frequenti e flessibili per il rinnovo delle giacenze.

Sempre nell'ambito della riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale, è interessante considerare il **capitale operativo investito netto (COIN)**. Il COIN esprime il fabbisogno legato al ciclo operativo più fabbisogno legato alla struttura operativa. In formula:

$$[8] \text{ COIN} = \text{investimenti correnti (ICo)} + \text{investimenti strutturali (ISo)} - \text{passività spontanee (Ps)}$$

ICo = investimenti correnti legati al ciclo operativo (crediti e scorte);  
ISo = investimenti strutturali legati al ciclo operativo (impianti e macchinari); Ps = passività spontanee totali.

Tale margine esprime l'ammontare complessivo del fabbisogno emergente dal ciclo operativo, al netto delle passività originate in maniera spontanea.

Il **capitale investito netto (CIN)** si ottiene partendo proprio dal COIN ed aggiungendo gli investimenti relativi all'area accessoria e finanziaria. Tale margine pertanto ingloba, dal lato dell'attivo, la totalità degli investimenti, dai quali sottrae le passività spontanee.

$$[9] \text{ CIN} = \text{COIN} + \text{Ia} + \text{If}$$

oppure:

$$[10] \text{ CIN} = \text{ICo} + \text{ISo} + \text{Ia} + \text{If} - \text{Ps} = \text{K} - \text{Ps}$$

dove Ia e If rappresentano gli investimenti accessori e finanziari.

Il CIN rappresenta l'ammontare del fabbisogno complessivo della gestione al netto delle fonti costituite in maniera spontanea, ovvero il complesso dei capitali globalmente investiti nell'impresa al netto delle fonti di finanziamento indirette. Si tratta di un margine che assume una particolare rilevanza nell'ambito della costruzione dell'*Economic Value Added* (EVA), un indicatore di *performance* preposto a misurare la capacità dell'impresa di creare valore.

L'ultimo margine oggetto del presente studio è costituito dalla **posizione finanziaria netta (PFN)**, ottenuto come differenza tra il totale dei

debiti finanziari (dunque espressamente negoziati con gli intermediari finanziari e creditizi e contrassegnati da una scadenza a breve e a medio-lungo termine) e le attività di natura finanziaria (depositi bancari, titoli, cassa, crediti finanziari).

$$[11] \text{ PFN} = \text{DF} - \text{AF}$$

DF = debiti finanziari; AF = attività finanziarie

Si tratta di un margine destinato a fornire utili informazioni in merito alla situazione debitoria dell'impresa ed alla sua solvibilità. In particolare, la PFN offre la misura dei debiti finanziari per i quali non è attualmente disponibile una immediata copertura ottenuta dalla liquidazione delle attività finanziarie.

Si è già detto degli “**indici**” come “rapporto” tra grandezze di bilancio opportunamente riclassificati, inutile dunque dilungarsi nell'elencazione (e nella suddivisione per categoria); semmai è utile focalizzare l'attenzione su quelli che consentono una rapida ed agevole interpretazione degli stessi.

Uno dei più diffusi è l'**indice di liquidità primaria** o *quick ratio*: si ottiene confrontando il complesso delle disponibilità liquide immediate e differite con il totale dei debiti a breve termine, la cui formula per gli interessati è:

$$[12] \frac{\text{DLI} + \text{DLD}}{\text{PB}}$$

PB

DLI = disponibilità liquide immediate; DLD = disponibilità liquide differite; PB = debiti a breve termine o passività correnti

L'indicatore esprime la capacità dell'impresa di coprire con le fonti di finanziamento elastiche la parte di fabbisogno corrente espressa dalla gestione, ovvero, adottando un'altra ottica di osservazione, consente di indagare la propensione dell'azienda a far fronte agli impegni di pagamento a breve scadenza, impiegando la porzione liquida o prontamente liquidabile del capitale circolante lordo. Si tratta di un'analisi statica, non dinamica,

come se fosse una foto istantanea. In condizioni di equilibrio, il valore dell'indicatore dovrebbe avvicinarsi all'unità; il valore maggiore di 1 evidenzia disponibilità superiori ai debiti a breve; minore di 1 segnala un'insufficienza di disponibilità rispetto ai debiti a breve.

Il quoziente corrispondente al capitale circolante netto, e che offre le medesime informazioni in merito alla situazione finanziaria dell'impresa, prende il nome di **indice di disponibilità** o *current ratio*, dato dal rapporto tra le attività correnti componenti il capitale circolante lordo e le passività a breve scadenza:

$$[13] \frac{CCL}{PB} = \frac{DLI + DLD + RIM}{PB}$$

Il *current ratio* esprime la capacità di un'azienda di assolvere ai propri obblighi a breve termine; in particolare l'indice di liquidità indica la capacità della società di far fronte alle uscite correnti attraverso le proprie entrate correnti: rappresenta (nel breve periodo) il termometro della salute finanziaria di un'azienda.

Il *current ratio*, auspicabilmente, dovrebbe assumere valori tendenzialmente maggiori di uno, ad indicare che le attività correnti sono maggiori delle passività correnti e quindi che l'impresa appare in buono stato di salute finanziaria ed è in grado di far fronte alle uscite future. Se il valore = 1 si ha già l'indicazione di una situazione precaria, in quanto le entrate correnti sono appena sufficienti a coprire le uscite correnti; ovviamente se il valore è minore di 1 la situazione finanziaria è decisamente critica, in quanto le entrate correnti non risultano sufficienti a coprire le uscite correnti.

Uno degli indici maggiormente impiegati per misurare il livello di indebitamento di un'azienda è il cosiddetto **grado di leva** (o *leverage*) ottenuto dal confronto tra il totale del capitale investito (K) ed il patrimonio netto (PN) dell'azienda:

$$[14] \frac{K}{PN} \geq 1$$

Considerando che il patrimonio netto costituisce una parte del capitale complessivamente investito, l'indicatore non può assumere valori inferiori all'unità. Esso può, in linea teorica, essere pari ad 1 nell'ipotesi di assoluta assenza di indebitamento (circostanza difficilmente riscontrabile nella realtà), ad eccezione del momento di costituzione dell'impresa, quando il capitale iniziale è rappresentato dai soli conferimenti eseguiti dai soci. Con un valore compreso tra 1 e 2 significa che il capitale proprio è maggiore del numeratore, ovvero del totale delle risorse, e questa è una situazione non preoccupante, abbastanza usuale, poiché c'è un buon equilibrio tra risorse totali e indebitamento. Se invece il valore è maggiore di 2, i debiti sono maggiori delle risorse e questo significa che la struttura patrimoniale non è adeguata, l'azienda è sottocapitalizzata; tanto più elevato è l'indice tanto maggiore è l'indebitamento.

La denominazione *leverage* (effetto leva finanziaria) sottintende che la presenza di indebitamento può attuare una moltiplicazione finanziaria positiva o negativa della redditività. Se ad es. il rendimento degli investimenti (ROI) è maggiore dei tassi di interesse pagati per ottenere finanziamenti, la conseguenza sarà che più debiti per effettuare investimenti si fanno, più si guadagna (maggiore sarà il ROE), l'indice di indebitamento provocherà un effetto leva positivo e causerà un incremento della redditività.

Bisogna quindi precisare che un *leverage* superiore a 2 non è l'unico elemento da considerare per determinare la situazione finanziaria di un'attività. Se è vero che questi indici vanno considerati, nell'insieme, in relazione al tipo di azienda e settore e alla sua struttura finanziaria, vanno considerati in assoluto quando il "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" fa riferimento alla scelta degli [indicatori della crisi cosiddetti "significativi"](#) e che saranno presi in considerazione come "predittori" della crisi d'impresa, e quando ci si sottopone alla valutazione di esposizione da parte delle banche.

Ci sono altre formulazioni per il calcolo del rapporto di indebitamento, costruite nel modo seguente:

$$[15] \frac{K - PN}{PN} \geq 0$$

$$[16] \frac{K - PN}{K} \leq 1$$

La [15] opera un confronto tra il totale dell'indebitamento ed il patrimonio netto ed esprime la proporzione con cui si presenta il debito nei confronti del capitale di pertinenza dei soci. Un valore elevato dell'indicatore è il sintomo di una presenza preponderante di capitale di debito rispetto al capitale proprio: in tale ottica, il quoziente può offrire informazioni anche in merito al livello di capitalizzazione dell'impresa. La formulazione [16] è ottenuta dal rapporto tra l'ammontare dei debiti ed il capitale investito ed esprime il peso del capitale preso a prestito sul totale delle fonti.

Si tratta, pertanto, di un quoziente di composizione del passivo in grado di valutare l'autonomia finanziaria dell'impresa, che diminuisce al crescere del rapporto e dunque dell'incidenza dei debiti.

Un altro indicatore è l'**indice di copertura delle immobilizzazioni**, dato dal quoziente dell'attivo immobilizzato ed il totale delle passività acquisite (ovvero debiti a medio-lungo termine e capitale proprio). Tale indice consente di formulare giudizi in merito alla corretta corrispondenza temporale tra fonti e impieghi, ovvero alla capacità dell'impresa di finanziare immobilizzazioni con il ricorso a fonti di finanziamento destinate a rimanere a lungo termine a disposizione dell'organizzazione (es. mutui).

$$[17] \frac{IMN}{PML + PN}$$

IMN = immobilizzazioni nette; PML = debiti a medio lungo termine;  
PN = patrimonio netto

Si può verificare in quale misura sono coperte le immobilizzazioni con il ricorso al solo capitale proprio, attraverso la definizione dell'**indice di auto-copertura delle immobilizzazioni** (equivalente, sotto il profilo informativo, al margine di struttura), con la seguente relazione:

$$[18] \frac{PN}{IMN}$$

In altre parole, il rapporto tra le fonti interne di finanziamento e le attività immobilizzate. L'indice che si ottiene da questo calcolo può avere un valore uguale o maggiore di 1, nel caso in cui il capitale proprio finanzi completamente gli investimenti immobilizzati (per un sano equilibrio finanziario nel medio/lungo periodo) o nel caso più comune inferiore a 1 in cui l'impresa abbia fatto ricorso anche a fonti esterne (per semplificare, fino a 0,7 si può parlare di buona solidità).

Un giudizio in merito all'equilibrio della struttura finanziaria deve necessariamente passare attraverso l'analisi congiunta degli ultimi due indicatori, al fine di verificare se l'eventuale quota di immobilizzazioni che non trova copertura nel capitale netto è finanziata dai debiti consolidati oppure dalle fonti a breve termine.

Un indice analogo, utilizzato per misurare la capitalizzazione di un'impresa, viene calcolato mediante il rapporto tra **patrimonio netto** (PN) e **totale passivo** che, quindi, al posto del denominatore, invece delle immobilizzazioni nette (IMN), vede il **totale passivo** (entrambe queste voci si trovano figurativamente nella colonna di destra dello Stato Patrimoniale) e restituisce un'attenta misura della solidità patrimoniale: è denominato **indice di patrimonializzazione** o **indice di indipendenza finanziaria** (IIF). Nei casi estremi, ovvero quando l'IIF tocca valori pari a 0 o 1, si è rispettivamente nel caso di un'azienda che utilizza esclusivamente finanziamenti esterni (dunque ha una indipendenza praticamente nulla, perché ricorre ad un elevato indebitamento) e nel caso di un'azienda che utilizza solo mezzi propri (valore = 1). A questi due casi "limite" si aggiungono tutti i valori intermedi e fisiologici in cui un'impresa può trovarsi durante il ciclo naturale della sua attività economica, es.: da 0 a 0,33 la struttura finanziaria dell'azienda è gravemente squilibrata; da 0,34 a 0,55 la struttura finanziaria dell'azienda è squilibrata; da 0,56 a 0,66 la struttura finanziaria dell'azienda è equilibrata; da 0,67 a < 1 la struttura finanziaria dell'azienda è equilibrata, e la più indicata per lo sviluppo dell'azienda;

Si passerà ora a descrivere indici in grado di fornire informazioni sul tempo medio dell'incasso dei crediti, del pagamento dei debiti e di giacenza

del magazzino. Il **tempo medio di incasso dei crediti** è facilmente individuabile confrontando l'ammontare complessivo dei crediti vantati (verso i clienti) con il fatturato espresso in termini giornalieri:

$$[19] \frac{\text{Crediti}}{\text{Fatturato} / 365}$$

L'indice restituisce in media il tempo necessario di monetizzazione delle vendite attraverso il pagamento dei crediti da parte della clientela. Occorre allineare i valori perché i crediti risultino al lordo dell'IVA, mentre il fatturato è rilevato al netto dell'IVA; quindi è necessario scorporare l'IVA dai crediti (o inglobarla nel fatturato). Tanto più è alto l'indice, tanto più segnala criticità dovuta ad una scarsa forza contrattuale nei confronti della clientela, oppure può segnalare difficoltà finanziarie degli stessi clienti (e quindi con il pericolo di non incassare i crediti), fattispecie non molto frequente nel settore *beverage* e *food* o nell'*hospitality*, sicuramente più interessato al **tempo medio di giacenza dei debiti**. Questo indice, simmetricamente al precedente, calcola il tempo medio intercorrente tra l'acquisto dei fattori produttivi ed il loro pagamento (sempre al netto dell'IVA):

$$[20] \frac{\text{Fornitori}}{\text{Acquisti} / 365}$$

Un elevato livello dell'indicatore segnala la capacità dell'impresa di negoziare con i fornitori condizioni vantaggiose in termini di finanziamento del fabbisogno emergente dalla gestione corrente, cosa che non sempre accade ai piccoli esercizi, ma che può essere equilibrata dal confronto tra i due indici, se come è auspicabile la durata media dei crediti risulta essere inferiore alla durata media dei debiti (ovvero potendo far fronte agevolmente ai pagamenti con gli incassi).

Molto utile per la gestione del capitale circolante lordo (ovvero per la gestione delle scorte) è l'indice relativo al **tempo medio di giacenza delle scorte**:

$$[21] \frac{\textit{Rimanenze}}{\textit{Acquisti} / 365}$$

In termini generali, un aumento del tempo medio di giacenza delle scorte segnala un rallentamento del ciclo di produzione e/o distribuzione, con una conseguente crescita del fabbisogno finanziario espresso dalla componente più consolidata del circolante.

Per ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa e valutare la capacità di un'impresa di produrre reddito in rapporto al capitale impiegato, l'indicatore per antonomasia è il **ROE** (*Return on equity*), dato dal rapporto tra il reddito netto (RN) (semplificando, il risultato d'esercizio) ed il capitale proprio (PN):

$$[22] \frac{RN}{PN}$$

Il ROE descrive la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di rischio investito dai soci e offre una misura della redditività netta dell'impresa, ovvero dell'ultima configurazione di reddito rintracciabile nel bilancio d'esercizio. Viene utilmente adoperato per effettuare confronti con investimenti alternativi.

Se investimenti alternativi a rischio limitato offrono rendimenti superiori al ROE, significa che l'azienda remunera il capitale proprio in misura insufficiente. In questo periodo le forme tradizionali di investimento a basso rischio (titoli di stato, fondi monetari ecc.) hanno rendimenti medi che non raggiungono neanche l'1%, per cui non è (in teoria) difficile realizzare un ROE in azienda adeguatamente remunerativo rispetto alle alternative di mercato, ma è anche vero che la crisi pandemica sta letteralmente decimando molti settori, tra cui quello del turismo, e nel contempo si osserva una abnorme massa di liquidità che non viene impiegata dagli investitori/risparmiatori.

Se si misura la redditività (media) intesa come reddito o risultato operativo (RO), tenendo conto di tutti i capitali investiti ( $K$ ) in un'azienda (quindi

il di capitale di pieno rischio ed il capitale di credito), si ottiene il ROI (*Return on investment*):

$$[23] \frac{RO}{K}$$

Tale indice è utilizzato come indicatore della *performance* dell'impresa in quanto consente di misurare l'efficienza della gestione caratteristica prescindendo dalle modalità di finanziamento. Il valore assunto dal ROI viene confrontato con il costo del denaro che attualmente è davvero basso (l'Eu-ribor è addirittura negativo da un quinquennio): se il ROI è superiore al costo medio del denaro significa che le risorse finanziarie investite nell'impresa producono un reddito superiore al costo dell'indebitamento (situazione virtuosa, se non fosse che in questa fase il problema è costituito dall'accesso al credito).

Il valore del ROE dipende da altri indici: il ROS (*return on sales*) calcolato come rapporto tra risultato operativo e ricavi di vendita, in grado di esprimere il tasso di redditività delle vendite, e l'indice di rotazione del capitale investito.

La rotazione del capitale investito si calcola con un apposito indice, il **ROA** (*return on assets*), che si ottiene facendo il rapporto tra i ricavi di vendita e il totale degli impieghi. Il ROA indica quante volte gli investimenti si rinnovano in un esercizio attraverso le vendite, ovvero quanto hanno reso tutte le attività detenute dall'azienda (la redditività delle attività). La situazione è tanto migliore quanto più alto è questo indice, in quanto maggiore è il grado di efficienza dell'impresa.

Contrariamente a quanto accade con il ROE, nel ROI la configurazione di reddito adottata è il reddito operativo, ovvero quello risultante dalla sola gestione caratteristica, escludendo l'impatto determinato sulla redditività delle gestioni accessorie, extra-caratteristiche, finanziarie e fiscali, esprimibili con la seguente relazione:

$$[24] ROI = \frac{RO}{Fatturato} \times \frac{Fatturato}{K} = ROS \times Turnover \text{ capitale investito}$$

Come si diceva, il ROI viene confrontato con il costo medio del denaro; il costo medio dell'indebitamento viene misurato dal ROD, che definisce il livello di onerosità del capitale preso a prestito, e si calcola come rapporto tra oneri finanziari e debiti:

$$[25] \frac{OF}{D}$$

OF = rappresenta il totale degli oneri finanziari, D = il totale dei debiti contratti dall'impresa

In condizioni di equilibrio il ROD non dovrebbe superare il ROI, altrimenti la ricchezza creata dalla gestione caratteristica non sarebbe sufficiente a coprire i costi della gestione finanziaria ed alla lunga costringerebbe l'azienda a disinvestire parte del patrimonio aziendale con riflessi negativi sull'attività produttiva. Al contrario, quando il ROI è maggiore del ROD si ha un effetto leva positivo in quanto il ROE aumenta all'aumentare dell'indebitamento, misurato dal *leverage*, grazie alla differenza positiva tra reddito operativo e costo dei finanziamenti.

Fig. 28 – Quadro sinottico dei quozienti di bilancio.

<b>Quozienti di redditività</b>		<b>Quozienti di impiego delle attività</b>	
$ROE = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale netto}}$		$t_k = \frac{\text{Vendite}}{\text{Capitale investito}}$	
$ROI = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$		$t_{CCL} = \frac{\text{Vendite}}{\text{Capitale circolante lordo}}$	
$ROS = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Vendite}}$		$t_c = \frac{\text{Vendite}}{\text{Crediti}}$	$d_c = \frac{365}{t_c}$
$CMU = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Reddito operativo}}$		$t_D = \frac{\text{Acquisti}}{\text{Debiti}}$	$d_D = \frac{365}{t_D}$
$ROD = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Capitale di terzi}}$		$t_M = \frac{\text{Costo del venduto}}{\text{Magazzino}}$	$d_M = \frac{365}{t_M}$
<b>Quozienti di liquidità</b>		<b>Quozienti di indebitamento</b>	
$RCL = \frac{\text{Capitale circolante lordo}}{\text{Passività correnti}}$		$L = \frac{\text{Capitale investito}}{\text{Capitale netto}}$	
$AT = \frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passività correnti}}$		$I = \frac{\text{Capitale di terzi}}{\text{Capitale netto}}$	
<b>Quozienti di solidità patrimoniale</b>			
$CI = \frac{\text{Passività consolidate} + \text{Capitale netto}}{\text{Immobilizzazioni}}$			
$ci = \frac{\text{Capitale netto}}{\text{Immobilizzazioni}}$			
$CM = \frac{\text{Passività consolidate} + \text{Capitale netto} - \text{Immobilizzazioni}}{\text{Magazzino}}$			

Fonte: Elaborazione propria, 2021.

Per analizzare l'andamento di un'azienda si ricorda che è necessario studiarne sempre i *trend* nel tempo e compararli con gli andamenti del settore, con l'ulteriore avvertenza che già prima della crisi pandemica le PMI italiane, ed in particolare quelle del settore turistico, erano caratterizzate dal ruolo preminente assunto dall'indebitamento bancario e contemporaneamente dallo scarso ricorso al mercato dei capitali. L'inadeguatezza di tale struttura finanziaria, poco adatta a fronteggiare situazioni economico-finanziarie sfavorevoli, si è pienamente manifestata durante la crisi economica che sta mettendo a repentaglio la capacità di queste aziende di crescere

e sopravvivere. Lo sforzo, per una sana gestione della finanza aziendale, richiede ora, in piena crisi Covid-19 più che mai, una quantificazione accurata del fabbisogno finanziario e richiederà in seguito una revisione delle fonti più adatte per reperire il finanziamento necessario, ovvero la struttura finanziaria – sostanzialmente, come si è detto, il rapporto tra debito e mezzi propri (*equity*) –, monitorando una serie di indicatori per verificare lo stato di salute dell'azienda e districandosi tra le auspiccate estensioni delle moratorie sui finanziamenti.



## CONCLUSIONI

### *Diffusione di conoscenza ed informazione ed il ruolo dell'innovazione: capacità competitiva e capacità attrattiva*

La Ricerca condotta ha inteso mostrare come un sistema territoriale di ampie dimensioni, nello specifico il macro-sistema territoriale regionale del Lazio, nelle differenziate articolazioni sistemiche e nella dotazione eterogenea di risorse territoriali, turisticamente attivate ed attivabili in chiave economica, sociale ed ambientale, declinate rispetto ai sub-sistemi territoriali, sia suscettibile di una specifica descrizione: un sistema di interazioni a carattere reticolare di attori istituzionali e di imprese, con significative ricadute rispetto alla gestione delle risorse territoriali ed alla implementazione di un sistema di politiche in ambito turistico integrato, funzionale alla crescita economica e allo sviluppo economico sostenibile. L'obiettivo finale è fornire indicazioni e suggerimenti in ambito formativo, per un sistema turistico potenzialmente caratterizzato da capacità competitiva e capacità attrattiva. Il comparto turistico nazionale, da tempo attraversato da ripetuti eventi congiunturali che si sono sovrapposti, o alternati, alle crisi sistemiche strutturali, ha rimarcato i propri limiti, soprattutto in termini di diffusione della conoscenza e dell'informazione. Questi temi sono gli elementi centrali della presente Ricerca, che riflette sul ruolo della formazione e dell'accessibilità all'interno di un comparto che, sotto la spinta della costante innovazione tecnologica, ma al tempo stesso per cause avverse e imprevedibili (pandemia COVID-19) muta nelle sue componenti di domanda e offerta, anche radicalmente, in un arco temporale sempre più breve, raramente superiore al triennio.

Si è quindi partiti dall'analisi della questione pandemica, degli effetti prodotti sul turismo, riflettendo sulle proiezioni future e ipotizzando scenari turistici del macro-sistema territoriale della Regione Lazio, anche con riferimento alla comparazione di esperienze su scala nazionale. Il macro-sistema territoriale turistico, per quanto descritto ed analizzato, assume la 'fisionomia' di territorio competitivo rispetto a due elementi: il capitale

umano e l'accessibilità. Il secondo elemento (accessibilità) è intrinsecamente connesso con il primo (formazione), se ci si riferisce alla caratteristica di capacità localizzata.

È altrettanto vero che la relazione fra competitività e sistemi turistici dipende dalle determinanti territoriali (variabili chiave), dalla capacità di porre in essere un sistema di interazione e gestione delle risorse territoriali; pertanto, la possibile declinazione del capitale umano rispetto all'accessibilità dipende dalla sua natura di capacità localizzata in chiave innovativa. La formazione è una componente imprescindibile del sistema di politiche integrate: sarebbe esiziale non aggiornare e soprattutto non innovare l'intera struttura dei percorsi di formazione esistenti in ambito turistico che hanno mostrato grandi limiti di obsolescenza, soprattutto negli ultimi anni, come riportato nella Ricerca. Il capitale umano è una variabile territoriale chiave della competitività turistica. Per questo, è necessario, nell'immediato futuro, e ovviamente in chiave prospettica, a prescindere dall'esistenza di investimenti di natura esogena o endogena in termini di risorse finanziarie (ad esempio relative al PNRR introdotto a causa dell'epidemia Covid-19), investire sulla formazione turistica. Si ritiene sia condizione necessaria se si vuole puntare ad un processo di strutturazione territoriale con capacità sistemica endogena – leggesi del macro-sistema territoriale regionale e delle sue specifiche articolazioni – ed avviare quel percorso di crescita e di sviluppo economico, sociale ed ambientale, e perciò sostenibile; ancora di più nella cosiddetta 'fase post-Covid', quando molto dipenderà dalla modalità in cui le risorse territoriali esistenti saranno attivate. Per questo la ricerca si è soffermata sui riferimenti teorici e sugli elementi del modello del macro-sistema territoriale turistico della Regione Lazio, considerando le risorse territoriali dei sistemi turistici laziali come variabili chiave per le possibili e diverse articolazioni in sistemi e sub-sistemi turistici, ambiti e *cluster*.

Come accennato, qualsiasi strategia di rilancio non può prescindere dalla relazione fra innovazione e formazione. Non si tratta semplicemente di 'nuova' formazione, ma di formazione innovativa, letta anche in chiave dinamica rispetto alle tecnologie e alle modalità organizzative di aziende e territori.

Cosa vuol dire oggi attivare e aggiornare percorsi formativi dopo che per due anni il turismo internazionale ha registrato una crisi senza precedenti? Quale tipologia di ospitalità risulterà vincente per il turismo domestico e di prossimità nelle aree interne? Quali saranno le nuove destinazioni emergenti? Quante e quali innovazioni organizzative richiederanno innovazione e implementazione per favorire gli spostamenti a lungo raggio, per

la gestione delle grandi strutture ricettive e di intrattenimento, e soprattutto per garantire la necessaria elasticità e dinamicità a fronte di inattesi ed ulteriori *shock* di natura esogena? Quali competenze sono e saranno necessarie per l'ulteriore evoluzione dei segmenti di domanda, in rapida e costante trasformazione da almeno un decennio, in un'ottica di turismo esperienziale e motivazionale?

In tale contesto ha certamente senso parlare di accessibilità, nello specifico di 'accessibilità 4.0'; essa deve essere intesa come dipendente dalla formazione in chiave estensiva, che al tempo stesso diviene un innesco di competitività, in una dimensione solidaristica fra i diversi sistemi turistici del macro-sistema territoriale laziale. Dai modelli classici della mobilità, attraverso le diverse forme di accessibilità in campo turistico, si passa alla versione 4.0, ampliando ed istituzionalizzando la relazione fra il turismo, la cultura (accessibilità culturale) e la tecnologia, anche con riferimento al *gaming*, ed approfondendone le caratteristiche rispetto ai diversi sistemi turistici già citati, ancora con riferimento alla nuova modalità di ospitalità delle strutture ricettive e turistiche ed in chiave economica competitiva.

Diverse tematiche discendono dalle considerazioni condotte sin qui.

La questione della formazione e della riqualificazione, in un contesto caratterizzato da pericolosi squilibri sociali, come avviene nella Regione Lazio e nell'ambito turistico, riguarda anche il genere e l'età, con esplicito riferimento alle caratteristiche occupazionali e imprenditoriali. La questione dell'occupazione femminile e dell'occupazione giovanile (Brogna, Bozzato, 2020) rappresenta un evidente potenziale inespreso, tanto più se si considera la componente nel comparto turistico, caratterizzato da elevata percentuale di imprese con meno di 10 addetti, che danno lavoro soprattutto a giovani e donne. Riflessione certamente legittima per le posizioni marginali e per gli stessi imprenditori.

Per questo motivo la ricerca ha orientato l'attenzione verso questioni di natura congiunturale, generatesi a seguito dalla diffusione dell'epidemia Covid-19, che hanno coinvolto il turismo del Lazio, con esplicito riferimento alla relazione fra imprese e formazione. Le imprese e i lavoratori del comparto turistico, nell'evoluzione fra chiusure (temporanee e definitive), ri-aperture possibili, e probabili non riaperture, sono stati colpiti in modo significativo dagli effetti dell'epidemia. In tale contesto l'emersione delle criticità ha consentito la definizione di concrete proposte per il futuro, anche rispetto all'imprenditorialità, possibile fulcro della leva della ripresa, e

al giusto utilizzo di strumenti operativi, fra cui il sostegno al debito, il disallineamento delle competenze rispetto alla scala globale ed alle competenze 'leggere'.

Tuttavia, il comparto presenta alcune debolezze strutturali per colpa delle quali la componente del capitale umano e le specifiche competenze professionali sono certamente sottoutilizzate, a tal punto da far ipotizzare un incremento della vischiosità verso il basso. Se messo nelle giuste condizioni, attraverso azioni formative mirate e qualificanti (politiche di formazione integrate ed innovative), proprio rispetto alla natura degli ITS su scala nazionale, il capitale umano, inteso nella sua interezza di potenzialità, può costituire la variabile strategica per il recupero, prima, e per il rilancio poi, del macro-sistema territoriale turistico della Regione Lazio.

Prendendo spunto da tale convinzione, si è approfondito il ruolo degli ITS rispetto alla distribuzione in ambito turistico in Italia ed alla natura di attori territoriali meta-istituzionali, come 'luogo' di dialogo per un nuovo rilancio del turismo ed elemento nodale nella formazione nel sistema turistico italiano, anche in relazione all'impatto del COVID-19 sul sistema dell'istruzione.

Le politiche di valorizzazione del capitale umano dipendono dal rafforzamento dei profili professionali esistenti e dall'implementazione di quelli emergenti. Tale complesso di azioni consente l'individuazione degli strumenti di natura strategica ed operativa necessari per le imprese, punto terminale del primo processo di formazione e contesto dove il capitale umano si aggiorna nella formazione continua. Si tratta, quindi, di un connubio tra istruzione e formazione di carattere "istituzionale" e crescita e aggiornamento in azienda, parimenti rivolto a lavoratori e imprenditori, di qualsiasi ordine e grado, necessario per garantire quelle capacità, competenze e professionalità turisticamente strategiche, oggi carenti e del tutto deficitarie.

È però limitante riflettere sull'importanza della formazione strategica senza approfondire il ruolo economico delle imprese del comparto turistico nel macro-sistema territoriale regionale, senza affrontare le attuali difficoltà operative in termini di capitalizzazione delle aziende turistiche, di finanza aziendale e di accesso al credito; tutte problematiche da affrontare nel breve-brevissimo periodo, in attesa dei risultati che le misure previste dal PNRR produrranno.

Stante il nucleo centrale delle attività di ospitalità, intrattenimento e svago estensivamente considerate, il turismo si integra nel sistema economico con effetti diffusivi relativamente al lato dell'offerta – posiziona-

mento e relazione con l'industria e i servizi – e al lato della domanda rispetto al turismo motivazionale, esperienziale ed emozionale, ma anche al ruolo dei turismi emergenti come cibo (*food*) e benessere (*wellness*) ed alle nuove potenziali relazioni fra essi. Tale integrazione rappresenta la base su cui innescare le variabili di intervento, rendendole determinanti competitive anche in chiave di accessibilità. La rete territoriale, costituita da imprese e attori locali, pubblici e privati, ma anche da elementi ubicati tangibili e intangibili, ne è la rappresentazione formale più efficace e strategica rispetto all'agognata struttura del macro-sistema territoriale competitivo ed attrattivo della Regione Lazio, basata sulla diffusione di conoscenza, informazione ed innovazione e volutamente orientata all'implementazione delle politiche di formazione.

MARCO BROGNA



## RIMANDI BIBLIOGRAFICI

- AAKER D., AAKER J.L., *What Are Your Signature Stories?*, «California Management Review», 58 (3), 2016, pp. 49-65.
- AMIN A., THRIFT N., *Globalization, Socio-economics, Territoriality*, in R. Lee, J. Wills (a cura di), *Geographies of Economies*, London, Arnold, 1997, pp. 147-157.
- ANGELINO A. *et alii*, coordinamento di Guido Romano, con la supervisione scientifica di Fabiano Schivardi, *Rapporto Cerved PMI 2020*, CERVED, ottobre 2020.
- ANGELONI S., *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, «Electronic Journal of Management», Impresa Progetto, n. 1, 2021.
- ARZENI A. *et alii*, *Sostenibilità e innovazione delle filiere agricole nelle aree interne*, Franco Angeli, Milano, 2020.
- ASLAKSEN F. *et alii*, *Universal design: Planning and design for all*, , 1997.
- BARBI C., CAMALEONTE F., LA MARCA D., MODESTI V., *Cultura & turismo locomotiva del Paese*, Federculture, Formez, 2014.
- BAXTER S., *Helsinki's huge VR gig hints at the potential of virtual tourism*, «The Guardian», 5 Maggio, 2020.
- BECKEN S., HAY J.E., *Tourism and climate change: Risks and opportunities*, «Multilingual Matters», Vol. 1, 2007.
- BEN-AKIVA M.E., LERMAN S.R., *Disaggregate Travel and Mobility-Choice Models and Measures of Accessibility*, «Behavioural Travel Modelling», Hrsg, Hensher, DA und Stopher, PR, Croom-Helm, London, 1979.
- BENCKENDORFF P.J., XIANG Z., SHELDON P.J., *Tourism information technology*, CABI, Boston, 2019.
- BENFORD S. *et alii*, *Collaborative virtual environments*, «Communications of the ACM», 44 (7), 2001, pp. 79-85.
- BIZZARRI C., CESCHIN F.M., *L'attrattività turistica dell'Italia nello scenario geopolitico post Covid-19*, «Documenti geografici», (1), 2020, pp. 515-527.

- BLAKE A., SINCLAIR M.T., *Tourism crisis management: US response to September 11*, «Annals of Tourism Research», 30 (4), 2003, pp. 813-832.
- BOZZATO S., *Geografie del Covid*, «Documenti geografici», (1), 2020, pp. 5-18.
- BOZZATO S. et alii, *Per una ridefinizione del modello turistico nazionale. Spunti di riflessioni a partire dalle criticità emerse durante il Covid-19*, «Documenti geografici», (1), 2020, pp. 529-547.
- BOZZATO S., BROGNA M. (a cura di), *Prospettive, scenari e fabbisogni formativi per un Turismo sostenibile nel Lazio*, UniversItalia, Roma, 2020.
- BOZZATO S. (a cura di), *Regione Lazio e Territori dell'Ospitalità*, Roma, UniversItalia, 2017.
- BRAU R., PINNA A.M., *Movements of People for Movements of Goods*, «Working Paper CRENoS», 23, 2011.
- BROGNA M., COCCO V., *Turismo e sviluppo locale Prospettive per la destinazione Italia*, McGrawHill, 2020.
- BROGNA M., OLIVIERI F.M., *Competitività, strategie di pianificazione e governance territoriale. Il sistema Pontino*, Sapienza Università Editrice, Roma, 2016.
- BROGNA M., OLIVIERI F.M., *Il problema territoriale di Roma Capitale*, Bollettino della Società Geografica Italiana, Roma, Serie XIII, Vol. IX, 2016.
- BROGNA M., OLIVIERI F.M., *Aree protette, turismo e forme di ricettività: il caso del Lazio*, in Cardinale B. E Scarlata R., *Aree naturali protette, turismo e sviluppo locale sostenibile*, Geotema, vol. 49, Pàtron Editore, Bologna, 2015.
- BROGNA M., *Turismo poliedrico. Un brainstorming sulle nuove opportunità di sviluppo turistico*, Sapienza Editore, Roma, 2015.
- BROGNA M., *L'aggregazione del territorio per lo sviluppo turistico*, in A. Celant, M.A. Ferri (a cura di), *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo*, Marchesi editore, Roma, 2009, pp. 43-50.
- BUHALIS D., LAW R., *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of e-Tourism research*, «Tourism Management Perspectives», 29 (4), 2018, pp. 609-623.
- BUONO S., ZAGARA T., *ICF classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute, ciclo evolutivo e disabilità*, «Life span and disability», 6 (1), 2003, pp.121-141.
- BURINI F. (a cura di), *Tourism facing a pandemic: from crisis to recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
- BURNETT J.J., BAKER H.B., *Assessing the travel-related behaviors of the mobility-disabled consumer*, «Journal of Travel Research», 40 (1), 2001, pp. 4-11.
- BUSCEMI G. et alii, *L'impatto della crisi da Covid-19 sull'accesso al mercato dei capitali delle PMI italiane*, Banca d'Italia (Note Covid-19), 12 gennaio 2021.

- CALDO C., GUARRASI V. (a cura di), *Beni culturali e geografia*, Pàtron, Bologna, 1994.
- CELANT A., *Frammenti. Per un discorso sul territorio*, Sapienza Editore, Roma, 2017.
- CELANT A., MISISCHIA M. (a cura di), *Il turismo a Roma. Per crescere tutti. Per crescere insieme*, Edizioni Marchesi Grafiche, Roma, 2016.
- CELANT A., *Contesto geopolitico, logistica e sistema dei trasporti, in Italia che c'è. Reti territoriali per l'unità e la Crescita*, Italiadecide Rapporto 2010, Il Mulino, Bologna, 2010.
- CELANT A., FERRI M.A., *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo. Fattori di vulnerabilità e potenziale competitivo di un settore strategico*, Marchesi Grafiche Editore, Roma, 2009.
- CELANT A., *Competitività internazionale e squilibri territoriali. Il ruolo dell'organizzazione territoriale nell'andamento dei divari fra sistemi locali e declino del Sistema Paese*, Roma, 2005.
- CELANT A. (a cura di), *Competizione territoriale nelle regioni italiane: la geografia come fattore di crescita economica*, Società Geografica Italiana, Roma, 2002.
- CELANT A., *Nuova città nuova campagna*, Pàtron, Bologna, 1998.
- CELANT A., *Geografia degli squilibri. I fattori economici e territoriali nella formazione e nell'andamento dei divari regionali in Italia*, Kappa, Roma, 1994.
- CELANT A., *Una classificazione della rete urbana italiana secondo la dotazione di servizi alle imprese*, Quaderni di Studi e Ricerche n. 2, Pubblicazione del Dipartimento, Roma, 1990.
- CESCHIN F.M., *Un paese da viaggiare a piedi, Montagna. Risorsa del XXI secolo*, «Il giornale delle Fondazioni», 2019, pp. 48-49.
- CETORELLI G., GUIDO M. R. (a cura di), *Il patrimonio culturale per tutti. Fruibilità, riconoscibilità, accessibilità*, «Quaderni della valorizzazione», 4, MiBACT, Roma, 2017.
- COBIT, *Control Objectives for Information and related Technology*, IT Governance Institute www.isaca. Org, 2020.
- COCCO V., *Pronti a (ri)partire dal turismo accessibile*, McGrawHill, 2020.
- COCCORESE P., PELLECCIA A., *Verso i sistemi turistici locali: un'analisi cluster*, «Studi e Note di Economia», 3, 2005.
- COLOMBO E., MARASCO A., *Esperienze e modelli di servizio per l'innovazione digitale nel turismo culturale*, in Morvillo A., Becheri E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia*, Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano, Rogiosi editore, Napoli, 2020.

- COMMISSIONE EUROPEA, *Economic impact and travel patterns of accessible tourism in Europe*, Final report, 2013.
- CONTI E., IOMMI S., PICCINI I., *L'impatto del turismo sulle aree interne: potenzialità di sviluppo e indicazioni di policy*, «Area Economia pubblica e territorio», Firenze, 2018.
- CONTI S., *I territori dell'economia. Fondamenti di Geografia economica*, Utet Università, Torino, 2012.
- CONTI S., *Vantaggi competitivi e sviluppo locale*, Ambiente Società Territorio, n. 4/5, 2005, pp. 3-8.
- CONTI S., SFORZI F., *Geografia politica delle regioni italiane*, Einaudi, Torino, 1997.
- DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ed. ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro, 2017.
- DALVI M.Q., MARTIN K.M., *The measurement of accessibility: some preliminary results*, «Transportation», 5 (1), 1976, pp. 17-42.
- DARCY S., DICKSON T.J., *A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences*, Journal of Hospitality and Tourism Management, 16 (1), 2009, pp. 32-44.
- DEMATTEIS G., GOVERNA F. (a cura di), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- DEMATTEIS G., *Progetto implicito. Il contributo della geografia umana alle scienze del territorio*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- DE SOCIO A. et alii, *Gli effetti della pandemia sul fabbisogno di liquidità, sul bilancio e sulla rischiosità delle imprese*, Banca d'Italia (Note Covid-19), 13 novembre 2020.
- DI GIACOMO M.G.G., DE FELICE P., *L'agroalimentare italiano tra globale e locale: le abitudini alimentari prima e durante la pandemia virus Covid*, «Documenti geografici», (1), 2020, pp. 245-259.
- DI ROSA G., GIGLIO A., *Circoscrizioni territoriali e strutture ricettive*, in S. Bozzato (a cura di), *Regione Lazio e Territori dell'Ospitalità*, cit.
- DUCHENEAUT N. et alii, *Alone together? Exploring the social dynamics of massively multiplayer online games*, proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems, 2006, pp. 407-416.
- EICHHORN V., BUHALIS D., *The accessibility requiring market in Europe: socially and economically important*, «E-review of Tourism Research», 5 (2), 2007, pp. 34-36.
- FAVRO-PARIS M.M., *Turismo. Teoria economica e applicazioni*, Giappichelli Editore, Torino, 2016.

- FEINSTEIN L., *Beginning of a new era: how culture went virtual in the face of crisis*, «The Guardian», 8 aprile, 2020.
- FERRI M.A., *La competitività delle strutture ricettive di Roma dalle condizioni di contesto a nuove progettualità*, in A. Celant, M. Mischia (Eds.), *Il turismo a Roma. Per crescere tutti. Per crescere insieme*, Marchesi Editore, Roma, 2016, pp. 81-90.
- FLICK G.M., *Dignità umana e tutela dei soggetti deboli: una riflessione problematica*, in E. Ceccherini (a cura di), *La tutela della dignità dell'uomo*, Lezioni Volterriane 2006, Napoli, 2008.
- FONDAZIONE PER LA SUSSIDIARIETÀ & CRISP, *Configurazione occupazionale del comparto alberghiero nel turismo leisure in Italia*, Centro Servizi Editoriali Srl, Mestre-Venezia, 2019.
- GALLEGATI M., *Il mercato rende liberi e altre bugie del neoliberalismo*, Luiss University Press, Roma, 2021.
- GARIBALDI, R., POZZI, A., *Gastronomy tourism and Covid-19: technologies for overcoming current and future restrictions*, in F. Burini (a cura di), *Tourism facing a pandemic: from crisis to recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
- GEMMITI R., *La governance nella pianificazione europea*, in L. Scarpelli (a cura di), *Organizzazione del territorio e governance multilivello*, Patron Editore, Bologna, 2009.
- GIANNACHI P.L., *L'incidenza del capitale circolante sulla performance aziendale*, giugno 2017.
- GODIN S., *The Practice: shipping creative work*, ed. Penguin Publishing Group, 2020.
- GODIN S., *Tribes: We need you to lead us*, ed. Piatkus, Trade Paperback, 2008.
- GÖSSLING S., SCOTT D., HALL C.M., *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*, «Journal of Sustainable Tourism», 29 (1), 2021, pp. 1-20 e *Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for*, «Tourism Geographies», 22 (3), 2020, pp. 577-598.
- GOVERNA F., SALONE C., *Italy and European Spatial Policies: Polycentrism, Urban Networks and Local Innovation Practices*, «European Planning Studies», 2, (13), 2005, pp. 265-283.
- GRASSO F., con introduzione di CESCHIN F.M., *Turismo: governare il territorio, gestire le risorse, promuovere la destinazione*, Ed. Contanima, 2018.
- GRETZEL U., FUCHS M., BAGGIO R. et alii, *E-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research*, «Inf Technol Tourism», 22, 2020, pp. 187-203.
- HEO Y., *Sharing economy and prospects in tourism research*, «Annals of tourism Research», 58, 2016, pp. 166-170.

- HIGGINS-DESBIOLLES F., *Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19*, «Tourism Geographies», 22 (3), 2020, pp. 610-623.
- HOBBS M., BROWN E., GORDON M., *Using a virtual world for transferable skills in gaming education*, «Innovation in teaching and learning in information and computer sciences», 5 (3), 2006, pp. 1-13.
- JAMAL T., BUDKE C., *Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action*, «Journal of Tourism Futures», 6 (2), 2020, pp. 181-188.
- KAJÁN E., SAARINEN J., *Tourism, climate change and adaptation: A review*, «Current Issues in Tourism», 16 (2), 2013, pp. 167-195.
- KRESL P.K., SINGH B., *Competitiveness and the Urban Economy: Twenty-four Large US Metropolitan Areas*, Urban Studies, vol. 3, Nos. 5-6, 1999, pp. 1017-1027.
- KRESL P.K., *The Determinants of Urban Competitiveness: A Survey*, in P. Kresl, G. Gappert (a cura di), *North American Cities and the Global Economy*, Sage, London, 1995.
- KRUGMAN P., *Making Sense of the Competitiveness Debate*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 12, 3, 1996, 17-25.
- KRUGMAN P., VENABLES A.J., *Globalization and the Inequality of Nations*, «The Quarterly Journal of Economics», vol. 110, 4, 1995, pp. 857-880.
- LOVERGINE A., PELLERO A., *Quale futuro per il lavoro: analisi della letteratura sugli impatti della robotica*, ed. Collana Inapp Paper, 2019.
- LUND S. et alii, *The future of work after Covid-19*, McKinsey report ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)), 2021.
- MAGNAGHI A., *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.
- MAIZZA, A., *I Sistemi Turistici Locali nel contesto nazionale*, in A. Maizza (a cura di), *I sistemi turistici locali: potenzialità e criticità per i territori e per le imprese. Un'analisi sul territorio pugliese*, «Sinergie Rapporti di ricerca», (31), 2010.
- MALECKI E.J., *Hard and Soft Networks for Urban Competitiveness*, Urban Studies, 5-6, (39), 2002, pp. 929-945.
- MARASCO A., BALBI B., *Designing Accessible Experiences for Heritage Visitors Through Virtual Reality*, «E-review of Tourism Research», 17 (3), 2019.
- MARASCO A., BUONINCONTRI P., VAN NIEKERK M., ORLOWSKI M., OKUMUS F., *Exploring the role of next-generation virtual technologies in destination marketing*, Journal of Destination Marketing & Management, 9, 2018, pp. 138-148.
- MARASCO A., *Innovare l'esperienza di fruizione del patrimonio culturale: il modello #VIAGGLIARTE*, in L. Arrigo, L. Del Verme (a cura di), *Innovazione della fruizione: le nuove frontiere della digitalizzazione*, 2017.

- MARTINI A., SISTI M., *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, il Mulino, Bologna, 2009.
- MASKELL P. et alii, *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialization and Prosperity in Small Open Economies*, Routledge, London, 1998.
- MEINI M., *Terre invisibili*, Rubbettino, Aria, 2018.
- MILLER D., *Principles of social justice*, Harvard University Press, 1999.
- MORAN P., *The interpretation of statistical maps*, Journal of Royal Stat. Soc. Ser. B, 37, 1948, pp. 243-251.
- NEIDHARDT J., WERTHNER H., *IT and tourism: still a hot topic, but do not forget*, «Information, Technology and Tourism», 20 (1-4), 2018, pp. 1-7.
- OLIVIERI F.M., *Turismo e innovazione: un percorso di sviluppo possibile*, in S. Bozzato, M. Brogna (a cura di), *op. cit.*
- OLIVIERI F.M., BROGNA M., BOZZATO S., *Scenari prospettici per il comparto turistico della regione Lazio*, in S. Bozzato, M. Brogna (a cura di), *op. cit.*
- OLIVIERI F.M., *Reti territoriali e imprese. Trasformare il potenziale di crescita del turismo romano e laziale in sviluppo locale*, in A. Celant e M. Misischia (a cura di), *op. cit.*
- OLIVIERI F.M., ANDREANO S., BENEDETTI R., *La competitività delle province italiane: un'analisi spaziale delle variabili di rottura*, «Rivista di Economia e Statistica del Territorio», vol. 1, Franco Angeli, Milano, 2016, pp. 5-32.
- OLIVIERI F.M., *Integrazione del territorio. L'immigrazione come aspetto della competitività territoriale*, in G. De Vecchis e F. Salvatori (a cura di), *Geografia per un nuovo umanesimo*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 2015.
- OLIVIERI F.M., *Rural Tourism and Local Development: Typical Productions of Lazio*, AlmaTourism, «Journal of Tourism, Culture and Territorial Development», vol. 5, No. 3, 2014, [www.almatourism.unibo.it](http://www.almatourism.unibo.it).
- OLIVIERI F.M., *Competitività territoriale e sussidiarietà: lo strumento del contratto di rete*, in Nuzzo M., *Il principio di sussidiarietà nel diritto privato*, II, Giappichelli, Torino, 2014.
- OLIVIERI F.M., *La governance multilivello delle politiche migratorie: il livello locale*, in L. Scarpelli (a cura di), *Organizzazione del territorio e governance multilivello*, Patron Editore, Bologna, 2009.
- ORLANDO T., RODANO G., *Firm undercapitalization in Italy: business crisis and survival before and after Covid-19*, Banca d'Italia (Questioni di Economia e Finanza – Occasional Papers n.590), dicembre 2020.
- PACE R., MANELLI A., *Finanza di impresa. Analisi e metodi*, ISEDI, 2009, pp. 26-67.

- PAVITT K., *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*, «Research policy», n. 6, 1984.
- PEETERS P. *et alii*, *Overtourism: impact and possible policy responses*, Research for TRAN Committee, 2021.
- PICONE R., *Conservazione e accessibilità. Il superamento delle barriere architettoniche negli edifici e nei siti storici*, Arte tipografica editrice, Napoli, 2004.
- POLANYI M., *The tacit dimension*, Routledge & Kegan, London, 1996.
- PORTER M., *Competitive Advantage of Nations*, «Competitive Intelligence Review», vol. 1, 1, 1990, pp. 14-14
- ROTA G.L., RUSCONI G., *Barriere architettoniche*, «Il Sole 24 Ore», Pirola Spa divisione libri e periodici, 1996.
- SALONE C., *Il territorio nelle politiche. Reti di soggetti, risorse localizzate e vantaggi competitivi nei processi di sviluppo locale*, in G. Dematteis, F. Governa (a cura di), *op. cit.*
- SALONE C., *Il territorio negoziato: strategie, coalizioni e "patti" nelle nuove politiche territoriali*, Alinea Editrice, Firenze, 1999.
- SALVATORI F., CONTI S., *Presentazione*, in M. Castelnovi (a cura di), *Il riordino territoriale dello Stato. Riflessioni e proposte della geografia italiana*, Nuova edizione, Società geografica italiana, Roma, 2013.
- SANTANA-GALLEGO M., LEDESMA-RODRIGUEZ G., *International Trade and Tourism Flows: An Extension of the Gravity Model*, «Economic Modeling», 52, 2016, pp. 1026-1033.
- SARTORI, L., *Il digital divide*, Bologna, 2006.
- SEN A., *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano, 2001.
- STEIGER R. *et alii*, *A critical review of climate change risk for ski tourism*, «Current Issues in Tourism», 22 (11), 2019, pp. 1343-1379.
- STIGLITZ J.E., *Il ruolo economico dello Stato*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- TOMASSINI L., CAVAGNARO E., *The novel spaces and power-geometries in tourism and hospitality after 2020 will belong to the 'local'*, «Tourism Geographies», 22 (3), 2020, pp. 713-719.
- TRAVAGLINI, C., *La cooperazione e lo sviluppo dei sistemi turistici locali: percorsi e ritorni in quarant'anni di sviluppo del sistema turistico riminese*, in *Riunione Scientifica Società Italiana di studi sul turismo*, 26-27 ottobre 2012, Palermo, 2012.
- TURCO, A., *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, Milano, 1988.
- VALLEGA A., *La regione, sistema territoriale sostenibile. Compendio di geografia regionale sostenibile*, Mursia, Milano, 1995.
- VALLEGA A., *Regione e territorio*, Mursia, Milano, 1976.

- VAN DIJK, J., *The digital divide*, Cambridge, UK, 2020.
- WERTHNER H., ALZUA-SORZABAL A., CANTONI L., *et alii*, *Future research issues*, «Information, Technology and Tourism», 15 (1), 2015, pp. 1-15.
- WERTHNER, H., KLEIN, S., *Information technology and tourism: a challenging relationship*, Springer, Vienna, 1999.
- WILLIAMS C.C., HORODNIC I.A., *An institutional theory of the informal economy: some lessons from the United Kingdom*, «International Journal of Social Economics», 2016.
- XIANG Z., *From digitization to the age of acceleration: on information technology and tourism*, «Tourism Management Perspectives», 25 (1), 2018, pp. 47-150.
- XIANG Z., FUCHS M., GRETZEL U., HÖPKEN W., *Handbook of e-Tourism*, Springer International Publishing, Cham, 2021.
- YUAN Y., TSENG Y.H., HO C.I., *Tourism information technology research trends: 1990-2016*, «Tour Review», 74 (1), 2018, pp. 5-19.
- ZUCCARO A. (a cura di), *Istituti Tecnici Superiori – Monitoraggio nazionale 2020 – Sintesi*, INDIRE, Firenze, 2020.
- ZUDDAS P., *Covid-19 e digital divide: tecnologie digitali e diritti sociali alla prova dell'emergenza sanitaria*, in «Osservatorio AIC», 3, 2020, pp. 285-307.



## BANCHE DATI

AIRDNA, 2020.

BANCA D'ITALIA, 2019 e 2020.

C.A.R.E., 2014.

CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2020*, ottobre 2020.

COMMISSIONE EUROPEA, 2015.

ENIT, 2020.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2020.

FONDAZIONE ALTAGAMMA , BAIN&COMPANY, BOSTON CONSULTING GROUP, ENIT-AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO E GLOBAL BLUE - «TURISMO DI ALTA GAMMA. LEVA STRATEGICA PER L'ITALIA», MAGGIO 2021.

ISTAT, 2018 e 2021.

ISTAT, *Imprese e ICT*, 2020.

ISTAT, *Rapporto Musei statali al tempo del Covid*, 2020.

ISTAT, *Report Movimento turistico in Italia*, 2020.

ISTAT, *Cittadini e ICT*, 2019.

MIBACT, *Piano Strategico di sviluppo del Turismo*, 2017-2022.

OCSE, 2019 e 2020.

REGIONE LAZIO, 2018 e 2019.

STR, 2020.

TOURISM ECONOMIC, 2020.

STR, 2020.

UNWTO, *Panel of tourism experts on the impact of Covid-19 on tourism and the expected time of recovery*, Jan, 26, 2021.

WEF, 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Travel & Tourism Competitiveness*, Report 2019.

## SITOGRAFIA

[HTTPS://BLOG.TICKETMASTER.IT/ARTE-TEATRO/TEATRO-COVID-FREE-173/](https://BLOG.TICKETMASTER.IT/ARTE-TEATRO/TEATRO-COVID-FREE-173/)  
<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/LTD/G12/147/10/PDF/G1214710.pdf?OpenElement>  
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>  
[https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID\\_Book\\_2025.pdf](https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf)  
<https://leg16.camera.it/465?area=21&tema=430&Codice+del+turismo>  
<https://new.itsturismo.it>  
<https://sistemaits.it>  
<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>  
<https://www.accessibilitamusei.beniculturali.it/>  
<https://www.almaurea.it>  
<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/turismodigitale/limpatto-della-pandemia-sul-turismo-visto-coi-big-data-il-caso-airbnb-e-la-lezione-per-il-futuro/>  
[http://www.assoturismo.it/allegati/9/4/946/allegati/Consuntivo%20estate%202020\\_Italia.pdf](http://www.assoturismo.it/allegati/9/4/946/allegati/Consuntivo%20estate%202020_Italia.pdf)  
<https://www.coldiretti.it>  
[https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana- \*Rapporti di previsione “Liberare il potenziale italiano riforme, imprese e lavoro per un rilancio sostenibile”\* – Primavera 2021](https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-Rapporti-di-previsione-“Liberare-il-potenziale-italiano-riforme,imprese-e-lavoro-per-un-rilancio-sostenibile”-Primavera-2021)  
<https://www.corriere.it/economia/aziende/cards/coronavirus-sospesi-versamenti-rate-finanziamenti-cittadini-imprese-colpiti-dall-emergenza/decreto-ministero-dell-economia-finanze.shtml>  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421671>  
[https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10\\_fin.pdf](https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10_fin.pdf)  
[http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria\\_40\\_MISE.pdf](http://www.governo.it/sites/governo.it/files/industria_40_MISE.pdf)  
<https://www.indire.it>  
<https://www.istitutoixe.it>  
<https://www.its40.it/wp/>  
<https://www.itsturismopuglia.gov.it>  
<https://www.mef.gov.it/covid-19/Sostegno-alle-imprese-e-alleconomia>  
<https://new.itsturismo.it>

<http://www.oecd.org/coronavirus/en/>  
[https://www.repubblica.it/viaggi/2021/02/19/news/campeggio\\_a\\_km\\_0\\_glamping\\_e\\_fattorie\\_rurali\\_lo\\_spring\\_break\\_sara\\_all\\_aperto-288270666/](https://www.repubblica.it/viaggi/2021/02/19/news/campeggio_a_km_0_glamping_e_fattorie_rurali_lo_spring_break_sara_all_aperto-288270666/); ultimo accesso 30-04-2021  
<https://www.simtur.it/il-sentiment-di-viaggio-degli-italiani-durante-il-lockdown/>  
<https://www.sistemaitspuglia.it>  
<https://www.thebalancecareers.com>  
[http://www.tures.it/uploaddocumenti/2012/2\\_30\\_AVQCVRAEUUOH.pdf](http://www.tures.it/uploaddocumenti/2012/2_30_AVQCVRAEUUOH.pdf)  
<https://www.youtube.com/watch?v=oas4bvOcrzY>

## FONTI

Borghi Più Belli di Italia – <https://borghipiubelliditalia.it>  
Ente Bilaterale per il turismo di Roma e Lazio – EBTL, *Osservatorio Turistico*  
Istituto Italiano di Statistica – <http://dati.istat.it/>  
Legambiente – <https://www.legambiente.it>  
Regione Lazio – <https://www.regione.lazio.it/>  
Regione Lazio – [www.visitlazio.com/osservatorio/Home.aspx](http://www.visitlazio.com/osservatorio/Home.aspx)  
Touring Club – <https://www.touringclub.it>

AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>; ultimo accesso 31-01-2021.

ALÙ A., LONGO A., *Cos'è il digital divide, nuova discriminazione sociale (e culturale)*, «Agenda digitale», 13 marzo 2020; <https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/il-digital-divide-culturale-e-una-nuova-discriminazione-sociale/>, ultimo accesso 30-04-2020.

BANCA D'ITALIA, *Tavole di dati sul turismo*, dati mensili gennaio-novembre 2020.

BANCA D'ITALIA, *L'economia del Lazio, Economie regionali*, luglio 2020.

BANCA D'ITALIA, *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, QEF N. 505, 2019.CDP.IT, *Emergenza Covid: da BEI e CDP 1,5 miliardi per Pmi, Mid-cap e Reti d'impresa*, <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Comunicato%20n.%2061%20del%2006%202020%20CDP-BEI.pdf>, giugno 2020.

BANCA D'ITALIA, *Indagine sul turismo internazionale. Statistiche*, giugno 2020.

- BOCCIA C., ARTIERI G., *Coronavirus, c'è anche il rischio di "recessione sociale": ecco perché*, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/coronavirus-ce-anche-il-rischio-di-recessione-sociale-ecco-perche/>, 26 marzo 2020; ultimo accesso 30-04-2021.
- CARLSSON-SZLEZAK P., REEVES M., SWARTZ P., *What Coronavirus Could Mean for the Global Economy*, <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-could-mean-for-the-global-economy>, ultimo accesso 21 maggio 2020.
- CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21-4. Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, febbraio 2021.
- CERVED INDUSTRY FORECAST, *L'impatto del Covid-19 sulla filiera turismo e trasporti, 2020. Covid-19: Risposte di Policy per le PMI*, <https://www.oecd.org/cfe/leed/2020-OECD-COVID-19-Risposte-di-policy-a-favore-delle-PMI.pdf>, 23 marzo 2020.
- COMITATO DI ESPERTI IN MATERIA ECONOMICA E SOCIALE, *Iniziative per il rilancio – Italia 2020/2022*, Rapporto per il Presidente del Consiglio dei Ministri, 2020.
- CONFCOMMERCIO-CENSIS, *Outlook Italia 2020*, maggio 2021.
- CONSIGLIO D'EUROPA, *Accesso all'eredità culturale e partecipazione democratica*, art. 12, n. 199; <https://www.coe.int/it/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>; ultimo accesso 30-04-2021.
- CONSIGLIO D'EUROPA, *Convenzione Faro*, 27-10-2005, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680083744>; ultimo accesso 30-04-2021.
- CRIF.IT, *L'impatto finanziario dell'emergenza coronavirus sulle PMI italiane*, <https://www.crif.it/ricerche-e-pubblicazioni/ricerche-crif-ratings/2020/marzo/l-impatto-finanziario-dell-emergenza-coronavirus-sulle-pmi-italiane/>, marzo 2020.
- CRISMANI A., *I musei tra l'immaginario collettivo e la realtà giuridica e gestionale*, «Aedon», 3, 2013; <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/3/crismani.htm>; ultimo accesso 30-04-2021.
- DICHIARAZIONE UNIVERSALE DEI DIRITTI DELL'UOMO del 1948, art. 27.1, <https://www.ohchr.org/en/udhr/pages/Language.aspx?LangID=itn>; ultimo accesso 30-04-2021.
- EUR-LEX.EUROPA.EU, *Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea – Parte Terza: Politiche dell'Unione e azioni interne*

- Titolo VII: Norme comuni sulla concorrenza, sulla fiscalità e sul riavvicinamento delle legislazioni. Capo 1: Regole di concorrenza - Sezione 2: Aiuti concessi dagli stati – Articolo 107 (ex articolo 87 del TCE),  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A12008E107>.
- EUROPEAN COMMISSION JOINT RESEARCH CENTRE, *Behavioural Changes in Tourism in Times of Covid-19: Employment Scenarios and Policy Options*, JRC Science for Policy Report, 2020.
- FORZATO E., *Ocse: l'impatto del Covid-19 sulle Pmi*, MGLOBALE.IT, <https://www.mglobale.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/ocse-l-impatto-del-covid-19-sulle-pmi.k.l>.
- G20, *Diriyah Communiqué*, Tourism Ministers Meeting, 7 ottobre 2020.
- GAZZETTAUFFICIALE.IT, *DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 23 febbraio 2020*, Disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.
- GIANNINI L., *Coronavirus: ora il digital divide minaccia i diritti fondamentali*; <https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/coronavirus-ora-il-digital-divide-minaccia-i-diritti-fondamentali/>, 31 marzo 2020; ultimo accesso 30-04-2021.
- GLOSSARIOMARKETING.IT, <https://www.glossariomarketing.it/significato/outsourcing/>.
- GOVERNO.IT, *#CuraItalia, misure a sostegno di famiglie, lavoratori e imprese*, <http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-2-marzo-2020/14225>, marzo 2020.
- ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS, Report *Museums, museum professionals, and COVID-19*, 2020;  
<https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>, ultimo accesso 30-04-2021.
- ILO, *The Impact of Covid-19 on the Tourism Sector*, Briefing note, giugno 2020.
- ISTAT, *I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19*, 11 gennaio 2021, <https://www.istat.it/it/files//2021/01/>.
- ISTAT, *Movimento Turistico in Italia (gennaio-settembre 2020)*, 2020.
- ISTAT, *Conto Satellite del Turismo per l'Italia: Anno 2017*, giugno 2020.
- ISTAT, *III trimestre 2020: Fatturato dei servizi. Statistiche Flash*, 26 novembre 2020.

- LEGAMBIENTE, ISNART, UNIONCAMERE, *Report Viaggiare con la bici. Caratteristiche ed economia del cicloturismo in Italia*, 2020; [https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/11/BikeSummit\\_2020.pdf](https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/11/BikeSummit_2020.pdf); ultimo accesso 30-04-2021.
- LEGAMBIENTE, *Report Covid Lanes*, 2020; <https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/12/Dossier-CovidLanes.pdf>; ultimo accesso 30-04-2021.
- MEF.GOV.IT,  
<http://www.mef.gov.it/ufficio-stampa/comunicati/2020/documenti/DM-Proroga-Termini-Zone-Rosse.pdf>.
- MILANO R., *Turismo 4.0: come sfruttare i Big Data per una nuova esperienza di viaggio*, Agenda digitale, 26 luglio, 2017; <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/turismo-4-0-come-sfruttare-i-big-data-per-una-nuova-esperienza-di-viaggio/> ultimo accesso 30-04-2021.
- OCSE, *Providing New OECD Evidence on Tourism Trade in Value Added*, OECD Tourism Papers, n. 1, OECD Publishing, Paris, 2019.
- OECD, *Covid19 Transport Brief. Re-spacing our cities for resiliences*, 2020 (d); <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/respacing-cities-resilience-covid-19.pdf>; ultimo accesso 30-04-2021.
- OECD, *Rebuilding Tourism for the Future: Covid-19 Policy Responses and Recovery*, 2020 (c); <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#figure-d1e582>; ultimo accesso 30-04-2021.
- OECD, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), 2020 (a); <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/shock-cultura-covid-19-e-settori-culturali-e-creativi-e9ef83e6/#endnotea0z28>; ultimo accesso 30-04-2021.
- OECD, *Tourism Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19)*, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), 2020 (b). <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#figure-d1e582>; ultimo accesso 30-04-2021.
- ORGANIZZAZIONE MONDIALE DELLA SANITÀ, *Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Update and Weekly Operational Update*; <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>; ultimo accesso 30-04-2021.

- OSSERVATORIO NAZIONALE ISTITUTO IXÈ, *La percezione del Covid e della campagna vaccinale*, gennaio 2021, [https://www.istitutoixe.it/newsletter/2020/20210128\\_Covid.pdf](https://www.istitutoixe.it/newsletter/2020/20210128_Covid.pdf); ultimo accesso 30-04-2021.
- REGIONE LAZIO, *Report Lazio in numeri, turismo, arrivi turisti, 2020*; <http://www.regione.lazio.it/statistica/it/lazio-in-numeri/turismo/arrivi-turisti-fonte-dati-regione-lazio>; ultimo accesso 30-04-2021.
- SCAGLIONI A., *Coronavirus: stop a tasse, mutui e cartelle esattoriali nelle zone rosse per imprese e cittadini?*, <https://www.corriere.it/economia/aziende/cards/coronavirus-sospesi-versamenti-rate-finanziamenti-cittadini-imprese-colpiti-dall-emergenza/decreto-ministero-dell-economia-finanze.shtml>, febbraio 2020.
- SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, *Turismo in Italia: il futuro è digitale*, Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, 2019; <https://www.osservatori.net/>; ultimo accesso 30-04-2020.
- SERGIO, S., *La valorizzazione dei beni culturali mediante il turismo*, «Federalismi.it», 6, 2018; <https://www.federalismi.it/AppOpenFilePDF.cfm?artid=35964&dpath=document&dfile=14032018001222.pdf&content=La%2Bvalorizzazione%2Bdei%2Bbeni%2Bculturali%2Bmediante%2Bil%2Bturismo%2B%2D%2Bstato%2B%2D%2Bdottrina%2B%2D%2B>; ultimo accesso 30-04-2021.
- UNWTO, *Global Guidelines to Restart Tourism*. Retrieved from <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>, 2020.
- WEF, *Italy, Travel e Tourism Competitiveness Index 2019 edition*, <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=ITA>.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, WORLD BANK, *World report on disability*, 2011; <https://apps.int/iris/handle/10665/44575>; ultimo accesso 30-04-2021.
- WORLD RESOURCES INSTITUTE, *City Safer by Design. Guidance and Examples to Promote Traffic Safety through Urban and Street Design*, 2015; [https://files.wri.org/d8/s3fs-public/CitiesSaferByDesign\\_final.pdf](https://files.wri.org/d8/s3fs-public/CitiesSaferByDesign_final.pdf); ultimo accesso 30-04-2021.

Finito di stampare in proprio  
nel mese di dicembre 2021  
UniversItalia di Onorati s.r.l.

Via di Passolombardo 421, 00133 Roma

Tel: 06/2026342 - email: [editoria@universitaliasrl.it](mailto:editoria@universitaliasrl.it) – [www.universitaliasrl.it](http://www.universitaliasrl.it)