



L'economia italiana,  
dalla crisi alla ricostruzione

# Settore alberghiero e Covid-19

## Scenario, impatti, prospettive

Giugno 2020

cdp 

  
Building a better  
working world

Luiss  
Business  
School

# Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Executive Summary</i>	4
Lo scenario internazionale	6
Lo scenario italiano	8
L'impatto della crisi sulle aziende del comparto alberghiero	14
L'impatto della crisi sull'occupazione	20
Un piano per la ripartenza	24

## **Comitato Guida**

Andrea Montanino, *Chief Economist* - Gruppo Cassa Depositi e Prestiti  
Donato Iacovone, *Docente* - Luiss  
Marco Daviddi, *Strategy and Transactions Leader* - EY  
Donato Ferri, *People Advisory Services Leader* - EY  
Paolo Boccardelli, *Dean* - Luiss Business School

## **Gruppo di lavoro**

Alberto Carriero, *CDP Think Tank*  
Cristina Dell'Aquila, *CDP Think Tank*  
Mario Rocco, *EY*  
Carlo Chiattelli, *EY*  
Marco Zalamena, *EY*  
Enzo Peruffo, *Luiss Business School*  
Matteo Caroli, *Luiss Business School*  
Alessandra Priante, *UNWTO e Luiss Business School*

## L'economia italiana, dalla crisi alla ricostruzione

Per l'autunno 2020 l'Italia dovrà avere pronto il suo piano industriale per la ricostruzione. Cassa Depositi e Prestiti, EY e Luiss Business School guardano oltre la fase di crisi e suggeriscono – con una serie di analisi settoriali – alcune idee per portare il Paese su un sentiero di crescita maggiormente sostenibile, convinti che il contesto, l'impatto e le policy si differenzino inevitabilmente tra i vari settori produttivi e necessitino di uno sguardo specifico.



Portare il Paese su  
un sentiero di  
crescita sostenibile.

---

### A sinistra.

Paesaggio della regione  
vinicola del Barolo.

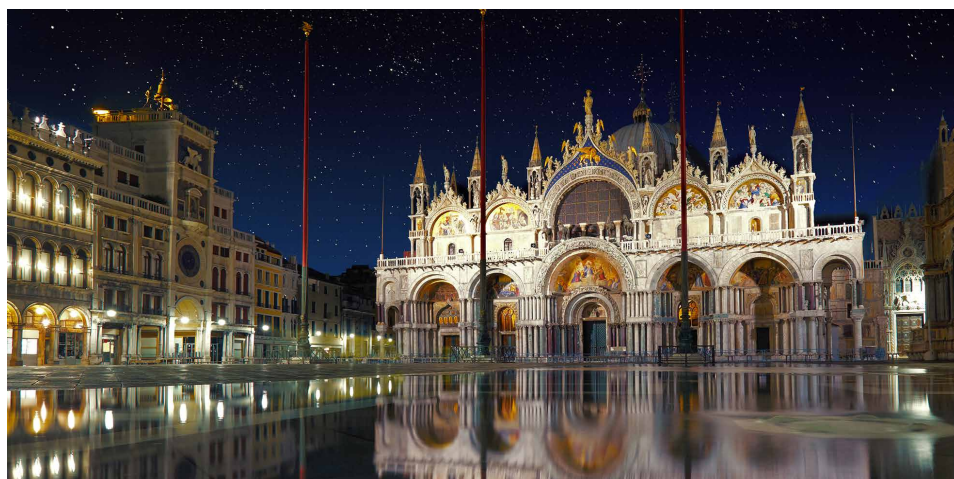
## Key Messages

Il turismo rappresenta il 13% del PIL italiano ed è il settore più colpito dalla crisi Covid-19. Nello specifico, il comparto alberghiero è quello per il quale si stimano le peggiori performance. La piccola dimensione aziendale e i livelli di indebitamento già elevati fanno sì che le imprese ricettive siano particolarmente vulnerabili di fronte ai vincoli di liquidità ai quali si trovano esposte per l'improvviso blocco dell'attività. Fattori caratteristici italiani – come la varietà dell'offerta e l'alta stagionalità della domanda – uniti all'obbligo di turismo interno, potrebbero attenuare questo impatto negativo.

Stimiamo che nel 2020 la crisi peserà sul fatturato delle imprese ricettive per circa il 50%, peraltro a condizione di riprendere le attività nella stagione estiva. La perdita di fatturato attesa potrebbe avvicinarsi a 10 miliardi di euro. Ci sarà da gestire una perdita di liquidità di 2-2,5 miliardi di euro e un patrimonio netto delle aziende del settore che si potrebbe ridurre anche di 3 miliardi di euro. Forte anche l'impatto sull'occupazione, in un settore con molti contratti stagionali. In ogni caso, le misure temporanee di aiuto non potranno far fronte a contrazioni di consumo prolungate.

Che fare? L'hospitality sostiene meglio l'impatto patrimoniale, ma potrà necessitare di interventi strutturali di rafforzamento, non solo di sostegno alla liquidità. Per recuperare un sentiero di sviluppo il settore richiederà un sistema articolato di misure di supporto. Le principali direttrici di un possibile intervento riguardano: i) nuovi modelli di fruizione del prodotto esistente e di sviluppo di prodotti innovativi e sostenibili; ii) politiche di sostegno al rafforzamento patrimoniale facendo leva sugli asset immobiliari al fine di favorire processi di aggregazione e la creazione di campioni nazionali, con brand riconoscibili e maggiormente strutturati; iii) tutela dell'occupazione e promozione di up-skilling e re-skilling del personale; iv) azioni di recupero di fiducia nel sistema.

**A destra.**  
Basilica di Piazza San Marco  
a Venezia, con il riflesso  
dell'alta marea.



**Nella pagina.**  
La Costiera amalfitana.



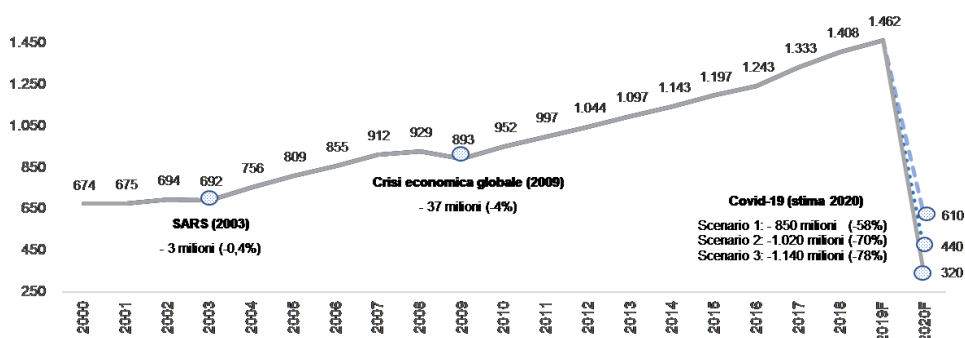
# 1 Lo scenario internazionale

Il **turismo** rappresenta il **10% del PIL e dell'occupazione** a livello globale<sup>1</sup>. A seguito della diffusione del Covid-19, tutte le destinazioni turistiche mondiali hanno adottato restrizioni per contenere il contagio. Questo, insieme alle limitazioni imposte agli spostamenti da parte di tutti i Paesi colpiti dal virus, ha fatto sì che il turismo sia uno dei settori più colpiti dalla crisi, con effetti che sono attesi andare ben oltre il periodo di lockdown.

Solo nel primo trimestre dell'anno si sono registrati **67 milioni di turisti in meno** rispetto allo stesso periodo del 2019, anno record con circa un miliardo e mezzo di viaggiatori nel mondo. Lo UNWTO prevede per il 2020 una riduzione globale che potrebbe superare, nello scenario peggiore, il miliardo di persone (-78%)<sup>2</sup>.

**Grafico 1.**  
Previsioni 2020 dei  
flussi turistici mondiali  
(mln, 2000-2020)

Fonte: UNWTO, 2020

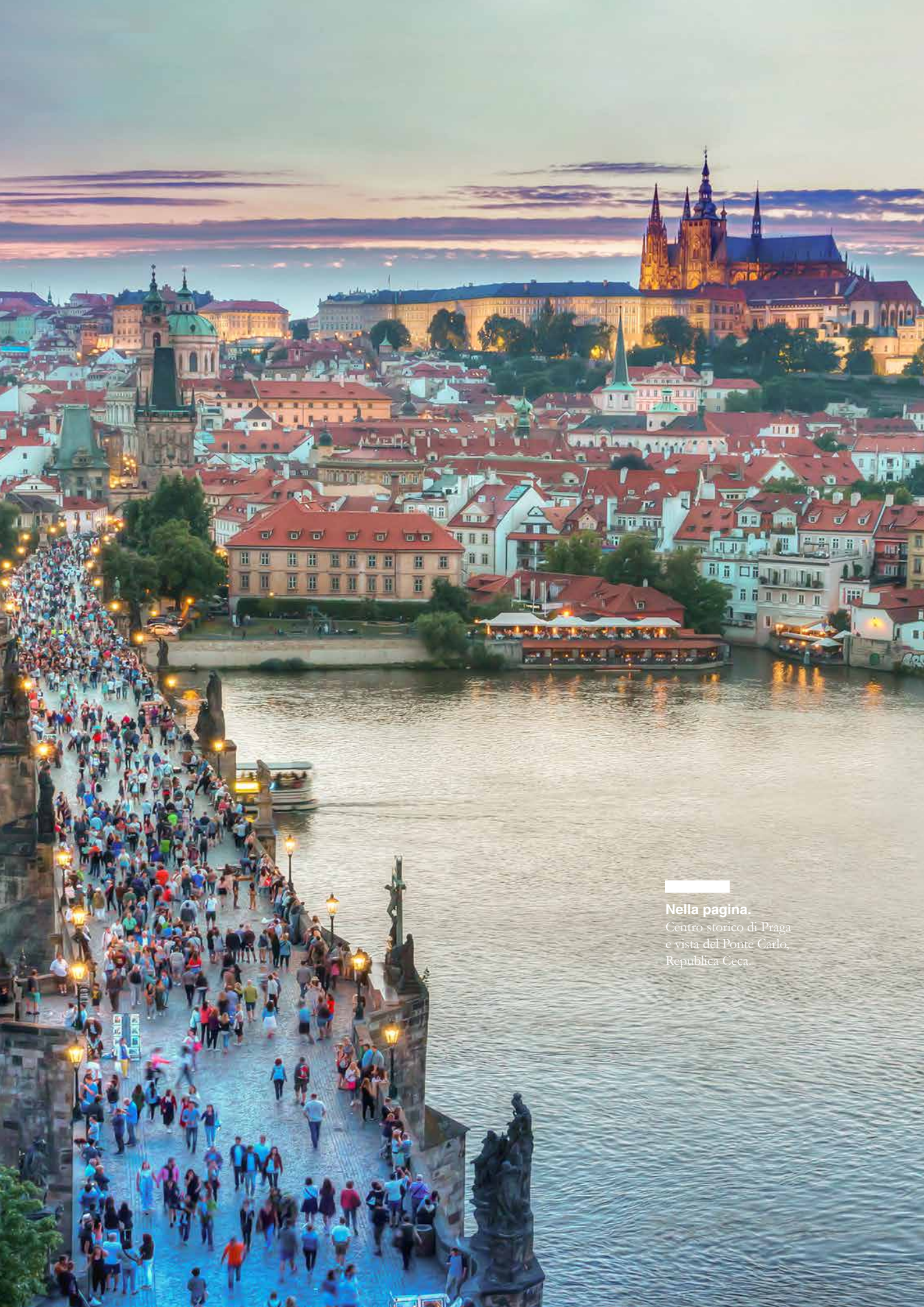


Pur essendo un settore intrinsecamente vulnerabile, perché soggetto a crisi asimmetriche e stagionalità, il turismo non aveva mai subito un impatto di questa portata. Per fare un paragone, con l'emergenza SARS si persero 3 milioni di viaggiatori, con la crisi economico-finanziaria del 2008-2009, 37 milioni.

Le ripercussioni economiche di un crollo simile sono difficili da prevedere: al momento si stima una perdita, nel breve periodo, di circa 100 milioni di posti di lavoro e 2.700 miliardi di PIL mondiale<sup>3</sup>.

La ragione dietro simili previsioni risiede nella concentrazione geografica delle aree di provenienza dei flussi turistici, che sono tra le più colpite dall'emergenza epidemiologica, ossia l'Europa (50,8% dei turisti nel 2018) e l'Asia (24,4%).

1. WTTC.
2. UNWTO (2020) World Tourism Barometer. Special focus on the Impact of Covid-19 – 7 maggio.
3. WTTC (2020) Economic Impact from Covid-19, Coronavirus Brief, 28 Aprile 11 maggio.



**Nella pagina.**  
Centro storico di Praga  
e vista del Ponte Carlo,  
Repubblica Ceca.

## 2 Lo scenario italiano

Il turismo produce il **13% del PIL** italiano e impiega, direttamente o indirettamente, il **15% dell'occupazione nazionale**.

È un comparto fortemente **interconnesso** con molta parte dell'economia nazionale. Stiamo parlando di una **filiera** che interessa una grande varietà di imprese: da quelle ricettive, alla ristorazione, alle agenzie di viaggio, ai trasporti, alle imprese per il tempo libero e lo svago, a quelle culturali e per lo sport, agli stabilimenti balneari, alle imprese per l'organizzazione e la gestione dei congressi e, per finire, a tutte le attività, ad es. commerciali, che sono anche indirettamente coinvolte dalla presenza di un ospite in una località.

Nel 2019 si sono registrati **435 milioni di presenze** in strutture ricettive italiane. Nello stesso anno, la spesa turistica complessiva in Italia si è attestata a circa **105 miliardi di euro**<sup>4</sup>. Il settore del turismo ricopre un ruolo importante per la **finanza pubblica locale**, oltre che per gli impatti diretti sul PIL anche per le entrate che garantisce mediante l'imposta di soggiorno. In Italia 1.020 comuni applicano la tassa di soggiorno, generando un gettito complessivo intorno a 600 milioni di euro nel 2019.



Il turismo costituisce il 13% del PIL italiano.

Nel nostro Paese l'impatto della diffusione del Covid-19 sul turismo ha iniziato a farsi sentire già nella prima fase, in cui il virus era diffuso solo in Cina. Il primo stop si è infatti registrato in termini di **blocco degli arrivi turistici cinesi**, scoraggiati dall'epidemia ma anche bloccati dalla decisione italiana di chiudere i voli provenienti dalla Cina.

Con il diffondersi dell'epidemia sul territorio nazionale, molti Paesi hanno bloccato i collegamenti aerei e il timore del contagio ha fatto impennare le richieste di cancellazioni di soggiorni già prenotati da parte dei turisti stranieri e italiani. Le successive azioni di contenimento imposte dal Governo hanno quindi determinato la chiusura pressoché totale delle attività.

Il **blocco del turismo internazionale**, meno soggetto di quello nazionale alla stagionalità estiva, è da ritenersi responsabile di gran parte della flessione riscontrata nel primo trimestre dell'anno. Nel 2019 le presenze straniere rappresentavano circa la **metà dei flussi totali** registrati, per un valore di circa 220 milioni di unità. I principali Paesi di provenienza del turismo straniero in Italia sono i Paesi europei e gli Stati Uniti, ossia le zone al momento più colpite dai contagi (*Tabella 1*).

A seguito delle misure di restrizione alla mobilità dei cittadini italiani, anche i **flussi interni di turismo** si sono fortemente ridimensionati se non del tutto interrotti, con conseguenze pesantissime per il comparto e tutta l'ampia filiera

4. Elaborazione EY basata su dati Banca d'Italia sulla spesa dei turisti stranieri (2018) e gli ultimi dati Istat disponibili sulla spesa per il turismo domestico (2015).



coinvolta.

Paesi	Quota presenze
Germania	27,1
Stati Uniti	6,7
Francia	6,6
Regno Unito	6,5
Paesi Bassi	5,1
Svizzera	4,9
Austria	4,4
Polonia	2,7
Spagna	2,6
Russia	2,5
Cina	2,4
Belgio	2,3

**Tabella 1.**

Paesi di provenienza dei flussi turistici in Italia.

Fonte: Istat, 2020

Al momento il **comparto alberghiero** è, nel panorama nazionale, quello per il quale si stimano le **peggiori performance**. Si tratta di circa 33 mila strutture per oltre un milione di stanze, il numero più alto in Europa. Il valore della produzione del comparto supera i **20 miliardi di euro** e rappresenta una delle principali componenti della filiera turistica.

Le strutture alberghiere, inoltre, attivano alcune delle **filiera** più importanti del **Made in Italy**. Ad esempio, il legno e arredo e l'agroalimentare rischiano di subire forti ripercussioni a causa del blocco dell'attività delle imprese ricettive. Il comparto alberghiero italiano è particolarmente esposto alle ripercussioni della crisi anche a causa della sua stessa conformazione, costituita per lo più da **strutture di piccole dimensioni** non affiliate a catene. L'80% degli occupati del comparto lavora in aziende con meno di 50 addetti, contro una media nazionale del 65%<sup>5</sup>. Appena il 5,2% degli alberghi italiani appartiene ad una catena<sup>6</sup>.

Le dimensioni ridotte delle strutture alberghiere si accompagnano a una **disponibilità di capitale limitata, spesso rappresentata dagli stessi immobili alberghieri**, che obbliga le società ad esporsi verso i finanziamenti esterni, soprattutto bancari.

Per contro, occorre ricordare che il turismo italiano non è un settore omogeneo, ma è piuttosto composto da molte diverse tipologie di offerta, che potranno risentire in maniera diversa della situazione di crisi. Inoltre, una delle

5. Banca dati Istat (2019), Dati imprese per classe di addetti, anno di riferimento 2017.

6. Horwath HTL (2020), Hotel & Chains, Italy. Report 2020.



**Nella pagina.**

Uno scorcio di Scheggino (PG),  
città medievale dell'Umbria.

caratteristiche da sempre considerate una debolezza del settore, l'alta stagionalità estiva, potrebbe in questo caso rappresentare un elemento di forza. I mesi di febbraio e marzo sono infatti periodi di piena attività solo per alcune tipologie di turismo, importanti ma non certo esaustive della vasta offerta italiana. Il mese di aprile e la Pasqua sono stati sicuramente più pesanti in termini di flussi persi. Le situazioni di criticità maggiore hanno riguardato le città, l'organizzazione di congressi e fiere, il turismo scolastico e religioso.

La quota di presenze che si concentra nei mesi estivi in Italia è pari a quasi il 50% del totale, il che può lasciare aperta la possibilità che, nell'ipotesi di una ripresa confermata per i primi di giugno, una buona parte dell'attività turistica possa ancora essere salvaguardata (*Grafico 2*).



**Grafico 2.**

Le presenze turistiche mensili (2019).

Fonte: Istat, 2020

Inoltre, anche se da un lato questo quadro comporterà un certo ridimensionamento della domanda turistica straniera, dall'altro potrà però significare che molti degli italiani che avrebbero scelto una vacanza all'estero decideranno probabilmente di rimanere in Italia.

Nel 2019 hanno viaggiato all'estero 17 milioni di italiani per un totale di 98 milioni di pernottamenti, equivalenti a circa il 45% dei pernottamenti dei turisti stranieri in Italia nello stesso anno<sup>7</sup>. Assumendo che nessun turista straniero venga in Italia e, viceversa, che nessun turista italiano vada all'estero, si verificherebbe comunque un calo di presenze, ma l'impatto negativo si attenuerebbe di circa la metà.

Perché questo accada sarà però fondamentale aiutare le imprese alberghiere ad affrontare la contingenza, in modo da evitare il più possibile la chiusura delle strutture e affrontare la ripresa con tutta la potenzialità del settore. Un piano di recupero e ripresa del turismo, in virtù dei forti legami con molti altri



La ripresa a giugno consentirebbe di salvaguardare gran parte dell'attività turistica dell'anno.

<sup>7</sup> Istat (2020), Viaggi e vacanze in Italia e all'estero.

settori produttivi nazionali, potrebbe generare ritorni importanti per l'intera economia italiana.

**In basso.**

L'acqua cristallina di Cala Corsara, a Spargi (SS), nell'arcipelago di La Maddalena.

La ripresa riguarderà comunque prima i flussi di turismo interno e poi il turismo internazionale, gradualmente e in base alla velocità con cui gli altri Paesi usciranno dall'emergenza. Non è da sottovalutare, tuttavia, l'impatto psicologico della crisi: è probabile che anche i turisti italiani, spaventati dai rischi di contagio, possano rivedere in maniera rilevante le intenzioni di viaggio, in particolare nel breve periodo. Molto dipenderà dalla capacità del sistema italiano di garantire fiducia e sicurezza e diversificare ancora di più la sua offerta.





### 3 L'impatto della crisi sulle aziende del comparto alberghiero

Gli impatti sugli indicatori di bilancio delle aziende del settore sono stati analizzati sulla base di un panel costituito da 1.948 società operanti nel comparto alberghiero<sup>8</sup>. Tenendo conto delle peculiarità del sistema italiano, le aziende che compongono il panel fanno riferimento a due macro-categorie, indicate di seguito come *hospitality* e *tour operator* nei settori dei servizi alberghieri, servizi extra-alberghieri, servizi di viaggio, agenzie di viaggio e servizi organizzativi connessi. Rientrano nel panel tutte le aziende con un fatturato minimo negli ultimi 3 anni pari a 2 milioni di euro, per un totale di 82.090 addetti ed un fatturato totale di circa 17 miliardi di euro.



La crisi non genera solo esigenze di liquidità, ma pone il tema del rafforzamento patrimoniale delle aziende.

Le aziende che hanno registrato un fatturato inferiore a 10 milioni di euro sono circa l'88% nell'*hospitality* e circa l'83% tra i *tour operator*. Tenendo conto di come è stato costruito il panel, emerge nella sua chiarezza l'ampia frammentazione del settore.

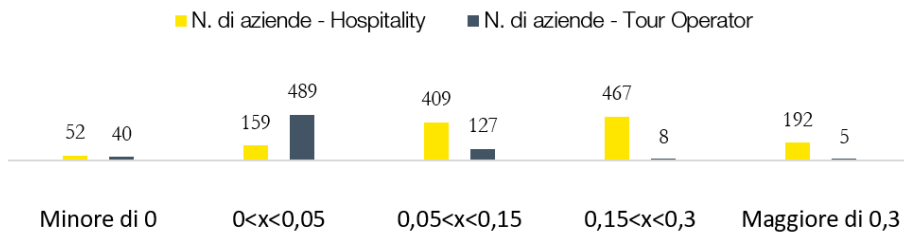
Complessivamente si stima che, nel corso del 2020, la crisi Covid-19 determinerà una riduzione del fatturato nell'ordine del 43,5% nello scenario Base, e del 58,3% nello scenario Grave<sup>9</sup>. Si tratta di una perdita consistente, stimata sul presupposto di ripresa delle attività nella stagione estiva, anche se con volumi comunque ridotti rispetto allo scorso anno.

Osservando le aziende appartenenti all'*hospitality*, per le quali i costi fissi sono stimati pari al 57% di quelli totali, le ripercussioni sull'EBITDA, indicatore che approssima la marginalità operativa, sono considerevoli, tali da annullare i risultati positivi del 2019 e da renderli fortemente negativi. La marginalità percentuale (EBITDA/fatturato) è prevista al ribasso da un valore positivo medio del 18,5% nel 2019 ad un valore negativo nel 2020 del -8,4% nello scenario Base e del -26,4% nello scenario Grave, con una perdita di margini attesa rispettivamente di circa 2 miliardi di euro e di circa 2,4 miliardi di euro, nei due scenari. Questo anche considerando il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni.

8. Lo studio contempla due scenari in ordine crescente di severità degli impatti del *lockdown*:

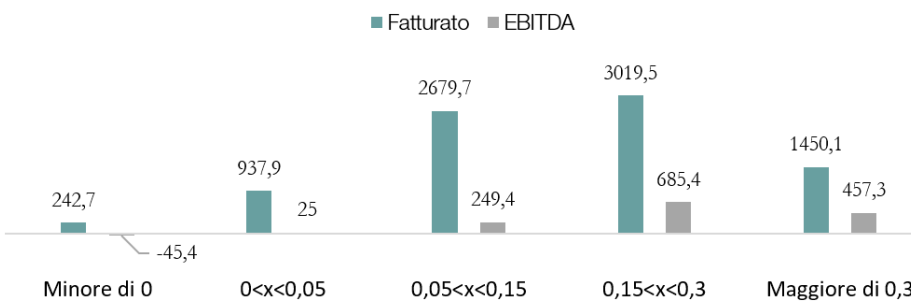
- **Scenario Base:** limitazione degli spostamenti e chiusura delle attività produttive sino all'inizio di maggio e di quelle commerciali e terziarie sino alla metà di maggio 2020 - inizio giugno 2020, con progressivo ritorno alla normalità nelle settimane successive;
- **Scenario Grave:** limitazione degli spostamenti e chiusura delle attività produttive, commerciali e terziarie sino a fine agosto 2020, con progressivo ritorno alla normalità nelle settimane successive, contemplando la possibilità di una recrudescenza del virus nei mesi autunnali.

L'analisi è stata svolta esaminando i seguenti costi: affitti, personale, marketing e commissioni, servizi vari, utenze, gestione immobiliare, materiali e altri costi di gestione.



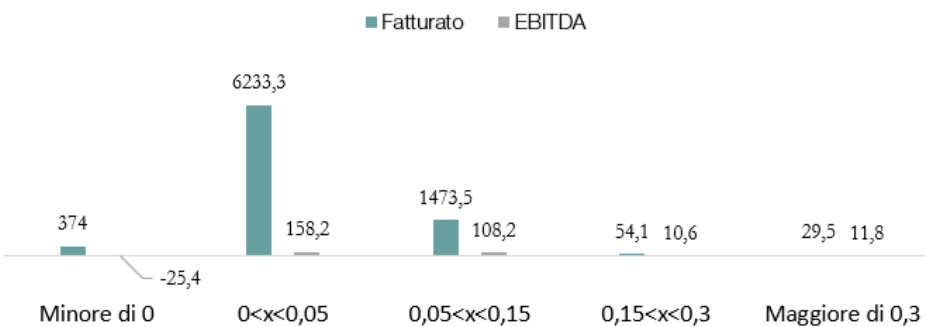
**Grafico 3.**  
Numero di aziende per cluster di EBITDA margin.

Fonte: Elaborazioni EY



**Grafico 4.**  
Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di EBITDA margin (€ mln) - Hospitality.

Fonte: Elaborazioni EY



**Grafico 5.**  
Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di EBITDA margin (€ mln) - Tour Operator.

Fonte: Elaborazioni EY

Nel cluster hospitality, in base ai dati antecedenti l'inizio della crisi, le aziende risultavano mediamente patrimonializzate, con un totale delle immobilizzazioni pari a circa 17 miliardi di euro, patrimonio netto di circa 8,7 miliardi di euro e con un rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso<sup>10</sup> medio pari a 0,5. Il settore beneficia dalla presenza, molto frequente, degli asset immobiliari alberghieri nei bilanci delle aziende, che consentono questo buon livello di patrimonializzazione, seppure si tratti di asset illiquidi, in particolare in contesti di crisi.

Per effetto della performance economica negativa, le aziende appartenenti al cluster vedono la loro liquidità diminuire di circa 700 milioni di euro nello scenario Base e di circa 1 miliardo di euro nello scenario Grave, dato stimato

9. In termini assoluti, la riduzione di fatturato attesa è da noi stimata in circa 7,3 miliardi di euro nello scenario Base e in 9,8 miliardi di euro nello scenario Grave.

10. Indicatore patrimoniale utilizzato per indicare la copertura dell'attivo immobilizzato con mezzi propri.

**Nella pagina.**

Palazzo dei Priori  
in Piazza IV Novembre,  
nel centro storico di Perugia.





ipotizzando peraltro il blocco degli investimenti. Tra il 2018 e il 2019 gli investimenti capitalizzati ammontavano complessivamente a circa 800 milioni di euro ma la situazione contingente può determinare il congelamento del CapEx<sup>11</sup>, con un impatto rilevante sulle filiere vicine al settore (immobiliare, arredo, impianti e macchinari specifici, sistemi IT).

A seguito delle performance negative, per tutte le aziende incluse nel cluster dell'hospitality, il patrimonio netto è previsto ridursi di 1,3 miliardi di euro (-15%) nello scenario Base e di 1,8 miliardi di euro (-21%) nello scenario Grave, senza considerare eventuali svalutazioni degli attivi patrimoniali.

L'indice Patrimonio Netto/Attivo Fisso si riduce maggiormente nelle società con una marginalità storica inferiore al 5%. Per queste sarà probabilmente necessario procedere ad una ricapitalizzazione per garantire sia la sostenibilità reale nel lungo periodo sia i mezzi necessari a ripristinare livelli normali di liquidità. Questo potrebbe anche rappresentare un'ulteriore spinta verso un processo di qualificazione delle aziende del settore, attraverso integrazioni e affiliazioni a catene, in grado anche di portare prassi manageriali più rigorose.

Il rapporto tra PFN/EBITDA<sup>12</sup>, pari mediamente a 3,12 tra il 2017 e il 2019, è previsto deteriorarsi fino a livelli non sostenibili, fortemente negativi e non tollerabili per le aziende in un'ottica di lungo periodo.

Marginalità	Var % Fatturato 2020-2019	Var % EBITDA 2020-2019	PEN/Attivo Fisso 2019	PEN/ Attivo Fisso 2020
Minore di 0	(43,5%)	86,7%	0,34	0,21
0<x<0,05	(43,5%)	(523,8%)	0,48	0,13
0,05<x<0,15	(43,5%)	(207,3%)	0,53	0,38
0,15<x<0,3	(43,5%)	(103,1%)	0,52	0,46
Maggiore di 0,3	(43,5%)	(72,5%)	0,50	0,49

**Tabella 2.**

KPIs per cluster  
di marginalità – Hospitality.

Fonte: Elaborazioni EY

Osservando i dati relativi al cluster tour operator, si stima che la marginalità percentuale subirà un calo dal 3,9% dal 2019 a valori negativi del -17,3% nello scenario Base, e del -33,8% nello scenario Grave, con una perdita di margini di circa 1,1 miliardi di euro e circa 1,5 miliardi di euro nei due scenari elaborati.

Per effetto della performance economica negativa, i tour operator appartenenti al cluster vedranno la loro liquidità diminuire di circa 1,3 miliardi di euro nello scenario Base e di circa 1,5 miliardi di euro nello scenario Grave, in assenza di investimenti.

Anche il rapporto PFN/EBITDA, che evidenzia presenza di liquidità nel periodo pre-Covid-19, è previsto in deterioramento. Infatti, nel 2020 lo sce-

11. Investimenti sugli asset fissi.

12. Margine operativo lordo.



**In alto.**  
Una panoramica  
della città medioevale  
di Matera.

nario base prevede una posizione finanziaria netta pari a 1,2 miliardi di euro e lo scenario grave pari a 1,4 miliardi di euro, a fronte di EBITDA negativo in entrambi gli scenari.

L'indice storico medio di patrimonializzazione dei tour operator è pari a 0,64, per un totale di 0,9 miliardi di euro di patrimonio netto ed immobilizzazioni di circa 1,6 miliardi di euro, migliore quindi di quello delle aziende dell'hospitality. Ciononostante, a causa del maggior impatto sulla loro marginalità, si stima una riduzione complessiva di patrimonio netto pari a 940 milioni di euro nello scenario Base e di 1,3 miliardi di euro nello scenario Grave, con una situazione di patrimonio netto negativo e la conseguente necessità di nuove iniezioni di capitale.

In sintesi, sebbene i tour operator partano da una situazione precedente al Covid-19 più performante dal punto di vista patrimoniale, entrambi gli scenari predittivi – Base e Grave – stimano che questi subiranno conseguenze molto rilevanti sia dal punto di vista economico che patrimoniale. Al contrario, la migliore patrimonializzazione pre-Covid19 delle aziende dell'hospitality permetterà loro di sostenere – non senza sofferenza – l'impatto patrimoniale nello scenario Base, che potrebbe però causare per gli operatori meno profittevoli la necessità di ricapitalizzazione nello scenario Grave.

**Tabella 3.**  
Impatti per  
scenario - Hospitality.

Fonte: Elaborazioni EY.

	Var % Fatturato 2020-2019	Var Fatturato 2020-2019 € mln	EBITDA 2019 € mln	EBITDA 2020 € mln	Impatto liquidità 2020 € mln	Patrimonio netto 2019 € mln	Var Patrimonio netto 2020- 2019 € mln
<b>Scenario Base</b>	(43,5%)	7.300	1.897	(1.221)	(2.000)	9.600	(2,240)
<b>Scenario Grave</b>	(58,3%)	9.800	1.897	(2.114)	(2.500)	9.600	(3,100)

Nella pagina.  
Galleria Umberto I, Napoli.



## 4 L'impatto della crisi sull'occupazione

Nel 2019 gli occupati del settore turistico erano 1 milione 647 mila, di cui 358 mila nei settori strettamente turistici e 1 milione e 289 mila nei settori parzialmente turistici (*Tabella 4*). Considerando anche le imprese che forniscono un contributo indiretto al settore, nel 2017 erano riconducibili al turismo quasi 3,4 milioni di posti di lavoro<sup>13</sup>.





I lavoratori del turismo si concentrano in alcune delle categorie più esposte al rischio di disoccupazione/inoccupazione nella fase post-COVID<sup>15,16</sup>:

- **Classi di età:** I lavoratori impiegati nel turismo è per il 38,3% composto da lavoratori nella fascia di età compresa tra i 15 e i 34 anni, rispetto alla media di mercato del lavoro nazionale 22,1%;
- **Occupazione a termine:** nel turismo il 26% degli occupati ha un contratto a tempo determinato, (13% sul totale della forza lavoro);
- **Lavori a basso livello di qualifiche:** l'89,8% degli occupati ha al massimo un titolo di istruzione secondaria (media nazionale: 76,6%);
- **Profilo professionale:** solo il 10,8% delle occupazioni nel turismo rientra tra le professioni qualificate, (media nazionale del 35,3%).

**Tabella 4.**  
Occupati nel settore turistico per classe di attività economica nel 2019.

Classe di attività	2019	% sul totale del turismo
Strettamente turistiche	358	21,8%
Alberghi e strutture simili	209	12,7%
Alloggi per vacanze e altre strutture per brevi soggiorni	71	4,3%
Attività delle agenzie di viaggio	38	2,3%
Altri settori	40	2,4%
Parzialmente turistiche	1.289	78,2%
Trasporto ferroviario di passeggeri interurbano	62	3,8%
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	758	46,0%
Bar e altri esercizi simili senza cucina	315	19,1%
Altri settori	153	9,3%
<b>TOTALE</b>	<b>1.647</b>	<b>100%</b>

Fonte: Istat<sup>13</sup>.

-  **13.** Istat, Memoria scritta per la 10° Comm. del Senato della Repubblica. Affare assegnato sulle iniziative di sostegno ai comparti dell'industria, del commercio e del turismo nell'ambito della congiuntura economica conseguente all'emergenza da COVID-19 (A.S. n. 445), 22 Aprile 2020.
-  **14.** Elaborazioni Banca d'Italia su dati 2017 del Conto satellite del turismo per l'Italia (Istat).
-  **15.** INPS, Settori essenziali vs settori bloccati per la crisi pandemica: un'analisi dei rapporti di lavoro Uniemens, 2020.
-  **16.** CEPR, The large and unequal impact of COVID-19 on workers, 2020.







Le proiezioni economiche e occupazionali a livello nazionale e internazionale<sup>17</sup> individuano nel turismo uno dei settori che saranno più colpiti dall'attuale crisi. Previsioni confermate dalle stime EY su scenari di contrazione dei consumi per settore. Sulla base di queste stime si può prevedere un aumento del rischio di disoccupazione/inoccupazione<sup>18</sup> in un range dal 47% al 54,8%, il più alto tra tutti i settori analizzati.

**In alto.**

La fontana di Nettuno a Villa d'Este, Tivoli (RM).

La gran parte dei lavoratori a rischio - quasi un milione nell'ipotesi di contrazione più severa, in linea con quanto stimato anche dal Sole 24 Ore<sup>19</sup> - sono lavoratori a tempo determinato e stagionali, particolarmente diffusi nel settore.

Si assiste quindi, in prospettiva, al rovesciamento del processo di polarizzazione asimmetrica<sup>20</sup> che ha caratterizzato il mercato del lavoro italiano in

- 
-  **17.** OCSE, Risposte di policy per il turismo, 2020.
-  **18.** L'aumento del rischio di disoccupazione è stimato come correlazione inversa tra l'andamento dell'attività economica e l'andamento della disoccupazione espressa secondo la relazione di Okun applicata all'Italia. È stato aggiunto il termine "inoccupazione" per comprendere anche l'aumento dell'inattività, già riportato da Istat nella nota di Aprile 2020. Queste stime devono essere lette come tassi di rischio perché non considerano l'impatto della spesa pubblica – ad esempio la CIGS in deroga estesa a tutti i settori e dimensioni aziendali.
-  **19.** ASTOI, rassegna stampa "Sole 24 Ore, "Il turismo è al tappeto, a rischio il 13% del PIL", estratto dal Sole 24 Ore del 29 marzo 2020.
-  **20.** E. Reyneri (2017), "Occupazione in ripresa. Però di bassa qualità".



I lavori a bassa qualifica diminuiranno.

questi anni – per cui la fascia meno qualificata della forza lavoro è cresciuta notevolmente di più di quella qualificata – e che ha riguardato il settore del turismo in modo particolare.

Siccome i lavoratori poco qualificati hanno maggiori probabilità di avere contratti a termine o stagionali, sono loro a subire maggiormente il rischio di disoccupazione/inoccupazione. In questo settore come in tutti quelli più colpiti dal lockdown, quindi, andremo incontro ad una nuova fase in cui i lavori a bassa qualifica diminuiranno mentre quelli ad alta qualifica rimarranno più stabili o continueranno a crescere in maniera marginale.



**A destra.**  
Riomaggiore (SP),  
Cinque Terre.

**Nella pagina.**

Campanile sommerso  
nel Lago di Resia,  
in Val Venosta (BZ).



## 5 Un piano per la ripartenza

A fronte dello scenario di emergenza finora descritto, si propone di seguito un piano articolato per la ripartenza del settore del turismo organizzato su quattro pilastri, ognuno dei quali prevede il coinvolgimento di **tutti gli attori della filiera**, destinazioni, trasporti e imprese ricettive:



Verso un turismo di prossimità territoriale

- innovazione dell'offerta turistica, tramite **nuovi modelli di fruizione** del prodotto turistico esistente e lo sviluppo di **prodotti turistici/destinazioni innovativi e sostenibili**;
- **politiche di sostegno finanziario e fiscale** e di **rafforzamento patrimoniale** al fine di incentivare processi di aggregazione e la **creazione di campioni nazionali**;
- misure di **tutela dell'occupazione** e azioni di **up-skilling e re-skilling del personale**;
- azioni di recupero di fiducia nel sistema, attraverso un **protocollo sanitario** adeguato agli standard internazionali e azioni di **comunicazione e posizionamento internazionale**.

Di seguito vengono illustrati i quattro pilastri per la ripartenza e lo sviluppo del settore turistico italiano.

### Pilastro 1 – Innovazione dell'offerta turistica

#### Nuovi modelli di fruizione del prodotto turistico esistente

È necessario sviluppare nuovi modelli di esperienze turistiche con l'obiettivo di rassicurare a stretto giro i turisti sulla capacità dell'Italia di offrire viaggi sani e sicuri. A titolo esemplificativo, tra le nuove modalità di fruizione del prodotto turistico, potrebbe essere utile sviluppare tecnologie digitali per monitorare e guidare i turisti durante la loro permanenza.

Sviluppare l'**app digitale «Visit Italy»** che segnali tutte le imprese ricettive, i trasporti e le destinazioni che sono in possesso del marchio/certificato *«Safe Italy»*, al fine di promuovere l'immagine dell'Italia come Paese preparato a gestire l'emergenza sanitaria nel rispetto degli standard internazionali. L'app potrà inoltre, nel rispetto della privacy, accompagnare il percorso del turista dal suo arrivo e per tutta la sua permanenza, consigliando esperienze da realizzare e luoghi da visitare sulla base di preferenze e dati raccolti, oltre ad assicurare una esperienza turistica sicura. Sarà possibile sfruttare questa app digitale per governare i flussi promuovendo anche le destinazioni limitrofe rispetto ai grandi attrattori. La gestione di Big Data, raccolti nel corso del tempo, consentirà di sviluppare offerte altamente customizzate, erogate a cluster di turisti sempre più definiti. L'utilizzo di tali tecnologie potrebbe garantire una gestio-



ne dei flussi in grado di evitare concentrazione e assembramenti e assicurare il rispetto delle regole di sicurezza.

## Sviluppo di prodotti turistici con destinazioni innovative e sostenibili


Per offrire servizi in linea con gli obiettivi di un turismo sostenibile e poco affollato, è necessario sviluppare un'offerta innovativa e integrata tra i vari attori della filiera turistica. Di seguito alcuni suggerimenti:

- 1. I borghi e le destinazioni “limitrofe”** sono strutturalmente caratterizzati da un turismo di nicchia e da flussi modesti. Pertanto, i borghi<sup>21</sup> e, in generale, i territori meno visitati e fuori dalle principali rotte turistiche potranno svolgere un ruolo chiave nell'offerta di un turismo “lento”, di prossimità, alternativo ai grandi centri turistici, coerentemente alle esigenze post-Covid. Per cogliere questa opportunità, i borghi e i territori sopracitati dovranno essere in grado di valorizzare le specificità territoriali e differenziare la propria offerta, coordinati nell'ambito dei rispettivi piani regionali introducendo specifiche azioni di marketing territoriali. Nel breve periodo, il ricorso a soluzioni tecnologiche (quali ad esempio virtualizzazione dei percorsi turistici, l'utilizzo della realtà aumentata) potranno certamente rappresentare un volano promozionale nel medio-termine.
- 2. Turismo gastronomico ed eno-turismo:** nell'ottica di garantire esperienze poco affollate, facilmente controllabili, in linea con il concetto di benessere, il ricco e differenziato patrimonio enogastronomico italiano rappresenta una risorsa distintiva in grado di offrire un prodotto innovativo e sostenibile.
- 3. Sviluppo del sistema di trasporti:** si dovrà assicurare un servizio capillare, in grado di raggiungere anche le zone più remote, aumentando il numero di corse su ciascuna tratta per compensare la riduzione dei posti disponibili. Sistemi di mobilità alternativa e sharing dovranno essere ulteriormente incentivati e rafforzati.
- 4. Nuovi modelli di turismo sostenibile:** attenzione maggiore a salute e benessere, in linea con le nuove esigenze dei consumatori. Tra le strategie chiave: la diversificazione del turismo in termini di attività e mercati, lo sviluppo di nuovi servizi a supporto di zone rurali e comunità svantaggiate.
- 5. Rete di partnership e stakeholder:** il ruolo delle Regioni è decisivo nel coordinamento delle strategie tra diverse destinazioni: vanno creati piani



Salute e benessere:  
nuove leve turistiche.

---

 21. Agenzia Nazionale Turismo, Borghi italiani.



**Nella pagina.**

In lontananza, la Cattedrale di Santa Maria del Fiore, a Firenze.

integrati di sviluppo che favoriscano la distribuzione dei turisti su mete allargate e il coordinamento dell'offerta all'interno delle destinazioni stesse. L'istituzione di un Forum dedicato potrà favorire l'incontro periodico tra esperti in materia e figure istituzionali per discutere ed esaminare scenari e prospettive del turismo, definendo strategie condivise.

## **Pilastro 2 – Politiche di sostegno finanziario e fiscale e di rafforzamento patrimoniale al fine di incentivare processi di aggregazione e la creazione di campioni nazionali**

Le misure finanziarie<sup>22</sup> per il **sostegno di breve termine** sono decisive per contrastare la crisi di liquidità che ha investito le imprese, come gli interventi a supporto delle PMI e delle microimprese e gli stanziamenti per il settore dei trasporti. Oltre al rafforzamento di questi interventi già adottati, si ritiene necessaria l'adozione di ulteriori misure per il rilancio delle imprese del sistema turistico - anche in un'ottica di medio-lungo periodo - attraverso:

- 1. Rafforzamento finanziario e patrimoniale:** contributi a fondo perduto, agevolazioni fiscali e altre misure per il rafforzamento patrimoniale, ipotizzando una differenziazione a seconda del dimensionamento delle imprese.
- 2. Crescita dimensionale:** la prevalenza di PMI e imprese familiari pone altresì l'accento sullo sviluppo dimensionale delle imprese del comparto. Si propone dunque la predisposizione di un set di incentivi in grado di favorire le aggregazioni e le partnership commerciali con stimoli finanziari, bonus fiscali e semplificazioni normative, al fine di creare campioni nazionali, con brand riconoscibili e maggiormente strutturati, in grado di competere sui mercati globali.
- 3. Attrazione di investimenti esteri e di grandi player internazionali:** sviluppare infrastrutture digitali e promuovere incentivi che favoriscano investimenti *brownfield*<sup>23</sup> come crediti agevolati per progetti di ristrutturazione, espansione o efficientamento energetico volti a migliorare l'attrattività del sistema Paese.
- 4. Stimolazione di investimenti nel miglioramento qualitativo delle infrastrutture ricettive:** la maggiore attenzione della domanda verso le condizioni di *safety e security*, insieme alla necessità di aumentare il valore percepito dell'offerta, renderanno necessario il miglioramento delle



Politiche per il rilancio del sistema turistico.

<sup>22</sup>. Legge n. 27 del 24 aprile 2020 di conversione del Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18

<sup>23</sup>. UNWTO (2020) Supporting Jobs and economies through travel & tourism.

strutture alberghiere, soprattutto di media dimensione. Occorre prevedere condizioni favorevoli a tali interventi, attraverso la semplificazione normativa e lo snellimento delle procedure amministrative. A tal fine dovrebbero essere incentivati i fondi immobiliari in grado di acquisire la proprietà degli immobili dai diversi gestori per poi concederli in locazione attraverso forme premianti di *sale & lease-back*.

Il settore pubblico può giocare un ruolo importante come agente abilitante al rilancio del settore attraverso:

- i fondi pubblici nazionali, stanziati nel Decreto “*Cura Italia*” e “*Rilancio*”;
- quelli europei, per i quali è prevista la possibilità di ridefinire la destinazione delle risorse allocate nei programmi di investimento pubblico verso i settori maggiormente impattati dall'emergenza Covid-19.<sup>24</sup>

Al fine di amplificare l'effetto dell'azione pubblica sarà necessario favorire la creazione di modelli e strumenti di investimento in grado di creare sinergie tra risorse pubbliche e private e generare effetti moltiplicatori (es. PPP, crowdfunding, impact e mini-bond).



Investire in formazione per elevare lo standard qualitativo del sistema di offerta.

### Pilastro 3 – Misure di tutela dell'occupazione e azioni di up-skilling e re-skilling del personale

Investire in programmi di formazione del personale del settore turistico, spesso scarsamente qualificato, diviene essenziale per garantire il necessario supporto alle azioni di riposizionamento competitivo proposte. Ciò passa attraverso:

1. **Formazione:** lo stanziamento di voucher per un importo di 1.500 - 3.000 euro in attività di formazione darà opportunità di acquisire le competenze richieste dal mercato, ad esempio per lo sviluppo di progetti innovativi e competenze manageriali.
2. **Digital skills:** creare programmi per l'acquisizione di competenze su ecosistemi e piattaforme digitali, elevando lo standard qualitativo del sistema di offerta e preparandolo alle sfide future.
3. **Sostegno al lavoro:** supportare la forza lavoro con un programma che incentivi le imprese ad investire in piani di formazione online e a distanza e in misure di protezione dell'impiego giovanile - che rappresenta il 38,3%

---

24. European Coordinated Response on Coronavirus: ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_20\\_458](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_458)); REGOLAMENTO (UE) 2020/558 del 23 aprile 2020 per quanto riguarda misure specifiche volte a fornire flessibilità eccezionale nell'impiego dei fondi strutturali e di investimento europei in risposta all'epidemia di COVID-19.



della forza lavoro nel turismo.

**In alto.**

Ponte Vecchio a Firenze.

## **Pilastro 4 – Recupero di fiducia nel sistema**

### **Protocollo sanitario adeguato agli standard internazionali**

- 1. Coordinamento di tutti gli organi di governo:** per garantire il dialogo tra Europa, Italia, Regioni e singoli territori nel definire standard di sicurezza comuni ed allineati alle migliori pratiche internazionali. In particolare, la natura orizzontale del coordinamento consentirà la collaborazione tra i vari decisori istituzionali: Ministero della Salute, Ministero dell'Economia, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo; quella verticale, favorirà il pieno coinvolgimento dei diversi attori coinvolti nella filiera.
- 2. Promozione di policy e pratiche manageriali:** per garantire elevati

standard riconosciuti in ambito internazionale (OMS)<sup>25</sup> in tema di sicurezza e salute<sup>26</sup> per imprese, persone, infrastrutture di trasporto e destinazioni. Una prima azione in tal senso è rappresentata dallo stanziamento di un fondo di 50 milioni di euro alle imprese per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale, oltre ad un credito d'imposta del 50% per le spese di sanificazione di ambienti e strumenti di lavoro fino ad un massimo di 20.000 euro.

- 3. Istituzione di un marchio/certificato «Safe Italy»:** da rilasciare alle imprese della filiera turistica che presenteranno i requisiti di igiene e sanificazione previsti dal governo. Seguendo il modello Portogallo<sup>27</sup> (*Clean & Safe*), lo Stato dovrà farsi carico della formazione delle imprese sulle misure necessarie da attuare, ed assicurare questa certificazione con cadenza annuale, dandone ampia visibilità a tutti gli stakeholder della filiera.
- 4. Stabilire un protocollo di trasporto/viaggio dei clienti:** per garantire ai clienti una mobilità senza la minaccia di spiacevoli quarantene, che sia riconosciuta in ambito internazionale anche da destinazioni successive del cliente. Lo Stato dovrà farsi carico del riconoscimento internazionale e/o reciprocità delle misure attuate per assicurare la libertà di movimento delle persone.



Lo stile di vita italiano  
unico nel mondo.

## Comunicazione e posizionamento internazionale

Sebbene nel breve periodo si debbano privilegiare le offerte di turismo interno e di prossimità, sarà altresì necessario sviluppare azioni volte a riposizionare l'Italia nel contesto globale come un luogo sicuro e attrattivo. A tale proposito, sarà necessario:

- 1. Sviluppare una strategia di comunicazione integrata, continua e trasparente** per diffondere a livello internazionale le policy messe in atto in tema di sicurezza e salute, sia ai potenziali visitatori che agli enti turistici dei Paesi esteri. È fondamentale che il sistema Paese comunichi in modo integrato gli standard implementati e dia ampio risalto alla certificazione «*Safe Italy*» per intercettare i flussi turistici extra-nazionali.
- 2. Promuovere selling point unici ed innovativi:** in grado di differenziare il prodotto agli occhi del turista come unicità, sicurezza e tutela, benessere e stile di vita italiano, anziché esclusivamente sull'attrattività della destina-

25. EWHO (2020) Coronavirus disease (Covid-19) outbreak: rights, roles and responsibilities of health workers, including key considerations for occupational safety and health.

26. Ministero della Salute (2020) Covid-19 – Sicurezza dei lavoratori.

27. Turismo de Portugal (2020) Clean & Safe.

zione. L'obiettivo è sviluppare una strategia di attrazione incentrata sulla distintività dell'offerta turistica italiana e sull'esperienza legata ad essa, facendo sempre più leva sul benessere del visitatore e sullo stile di vita italiano.

- 3. Tutela dei turisti e sostegno della domanda:** collaborare con gli operatori del settore per promuovere accordi a favore dei consumatori, ad esempio attraverso la riprogrammazione di viaggi cancellati, in modo da offrire una percezione del sistema Paese come sicuro, equo ed affidabile.

**In basso.**

Fortezza medievale a Dozza (BO).





Ripartiamo  
dalla bellezza.

**Nella pagina.**  
Rovine della città romana  
di Pompei (NA).

