

# LE SFIDE DELLA RIPRESA TURISTICA

Esperti e operatori  
del settore a confronto

A cura di

Matteo Colleoni e Monica Bernardi



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# LE SFIDE DELLA RIPRESA TURISTICA

Esperti e operatori  
del settore a confronto

A cura di  
Matteo Colleoni e Monica Bernardi

**FrancoAngeli** 

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# Indice

**Introduzione**, di *Matteo Colleoni e Monica Bernardi* pag. 9

## Le sfide del sistema ricettivo

**Introduzione alla sessione “Le sfide dei sistemi ricettivi”**, di *Giorgio de Pascale* » 19

**1. Dal buio del lockdown alla luce di una faticosa ripresa**, di *Maria Carmela Colaiacovo* » 22

**2. Una grande catena non perde la determinazione e sa dove andare**, di *Marco Gilardi* » 27

**3. Una rinnovata ospitalità per affrontare in modo proattivo la sfida della ripresa post-Covid nel turismo**, di *Magda Antonioli Corigliano* » 32

**4. Quale futuro per il sistema ricettivo?**, di *Lorenzo Bagnoli* » 40

## Le sfide dei sistemi turistici

**Introduzione alla sessione “Le sfide dei sistemi turistici”**, di *Nicolò Costa* » 45

**1. Un nuovo Piano Turistico Nazionale per essere più presenti in Europa e nel mondo**, di *Giorgio Palmucci* » 49

**2. L’approccio dei flussi e implicazioni per il destination marketing e management**, di *Pietro Beritelli* » 51

- |  |         |
|--|---------|
| <b>3. La dinamica dei flussi turistici nel dopo Covid-19, di Raffaele Rio</b>  | pag. 62 |
| <b>4. Comprendere lo scenario di rischio e di sicurezza post-crisi: una nuova era del sistema turistico, di Fabio Corbisiero</b> | » 68    |
| <b>5. Quale futuro per i sistemi turistici?, di Adriano Biella</b>   | » 82    |

### Le sfide della mobilità e dei trasporti

- |  |       |
|--|-------|
| <b>Introduzione alla sessione “Le sfide della mobilità e dei trasporti”, di Matteo Colleoni</b>  | » 87  |
| <b>1. I sistemi portuali e le attività croceristiche, di Stefano Ricci</b>   | » 92  |
| <b>2. La ripresa turistica viaggia su un sistema ferroviario veloce, connesso e sostenibile, di Alberto Fiorillo</b>   | » 97  |
| <b>3. Una normativa efficace dell’attività aeroportuale consentirà di raggiungere gli obiettivi di crescita del traffico aereo e conseguentemente del turismo nazionale e internazionale?, di Franco D’Amico</b> | » 103 |
| <b>4. Quale futuro per la mobilità e i trasporti?, di Tomaso Pompili</b>   | » 110 |

### Le sfide dei nuovi turismi

- |   |       |
|---|-------|
| <b>Introduzione alla sessione “Le sfide dei nuovi turismi”, di Ezio Marra</b>   | » 115 |
| <b>1. Noi siamo ciò che mangiamo e mangiamo quello che desideriamo conoscere, di Roberta Garibaldi</b>  | » 126 |
| <b>2. Torino e l’anello ciclabile di AbbracciaTO: un itinerario di turismo urbano come occasione per un progetto di territorio, di Andrea Rolando</b> | » 128 |

3. **Post-Covid, le nuove sfide del turismo responsabile**, di *Maurizio Davolio* pag. 139
4. **Quale futuro per i nuovi turismi?**, di *Monica Bernardi e Nunzia Borrelli* » 143

### **Le sfide della digitalizzazione**

- Introduzione alla sessione “Le sfide della digitalizzazione”**, di *Giulia Eremita* » 149
1. **Riprogettare i processi aziendali nel turismo attraverso l’innovazione digitale**, di *Eleonora Lorenzini* » 156
2. **Un nuovo MICE senza timore della lontananza e con nuove certezze di vicinanza attraverso i processi di digitalizzazione?**, di *Gianluca Scavo* » 160
3. **Per un turismo della cultura che riscopra sempre più velocemente l’arte e la bellezza anche col sostegno dell’innovazione digitale**, di *Stefano Karadjov* » 163
4. **Quale futuro per la digitalizzazione nel turismo?**, di *Monica Bernardi* » 166

### **Le sfide del mercato del lavoro**

- Introduzione alla sessione “Le sfide del mercato del lavoro”**, di *Rossana Galdini* » 173
1. **Soluzioni di buona flessibilità per la ripresa**, di *Maria Raffaella Caprioglio* » 184
2. **Contrattazione nazionale e aziendale nel dopo Covid**, di *Marina Lalli* » 186
3. **Quale futuro per il lavoro nel turismo?**, di *Tullio Romita* » 189





# Introduzione

di *Matteo Colleoni*<sup>1</sup> e *Monica Bernardi*<sup>2</sup>

Il volume che qui presentiamo raccoglie gli interventi di esperti e professionisti del settore turistico che si sono incontrati in occasione del Convegno nazionale “Le sfide della ripresa turistica” che si è tenuto il 6 luglio 2021. Il Convegno è stato organizzato nell’ambito delle attività del Corso di Studi in Scienze del Turismo e Comunità Locale del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con il CEMTET, il Centro studi e ricerca che da diversi anni promuove e realizza attività di supporto alle imprese e alla pubblica amministrazione sul turismo, la mobilità e il territorio.

Prima di entrare nel merito dei contenuti va anticipata una nota sull’organizzazione della giornata di studi. Il Convegno si è articolato in sei sessioni tematiche in successione, ciascuna delle quali specificatamente dedicata ad una delle sfide che il comparto turistico si trova a dover affrontare a seguito della crisi pandemica: nel sistema ricettivo, nei sistemi turistici, nel settore della mobilità e dei trasporti, nei nuovi turismi emergenti, nell’ambito trasversale della digitalizzazione e, infine, nel mercato del lavoro. Ogni sessione, presieduta da un moderatore, ha visto l’alternarsi delle relazioni di tre o quattro esperti e/o professionisti e si è conclusa con il commento di uno o due *discussant*.

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Fondamenti dei sistemi turistici e Politiche Urbane. Delegato della Rettrice per la Sostenibilità. Coordinatore del RUS Mobility working group – “University and governance of sustainable mobility” e del Centro CEMTET (Centro di Studi e Ricerca su Mobilità, Turismo e Territorio) sempre dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca.

<sup>2</sup> Ricercatrice del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Turismo Urbano; membro del Centro CEMTET.

Ad aprire il Convegno sono state le parole del Ministro del Turismo Massimo Garavaglia che ha posto attenzione sul cambiamento avvenuto nel mondo del turismo e sugli ulteriori mutamenti in atto, trasformazioni che implicano e richiedono la capacità di dare risposte celeri ed appropriate. In Italia e in Europa i segnali di una rapida risposta sono già visibili, dall'introduzione del *green pass*, che ha rappresentato uno strumento di certificazione idoneo a garantire la riapertura delle attività turistiche e commerciali, agli ingenti finanziamenti per sostenere il comparto. Il Ministro ha sottolineato l'importanza della giornata di studi, proposta in un momento in cui occorre promuovere il confronto con le istituzioni scientifiche e con il mondo delle professioni sulle misure e sugli interventi più efficaci per rispondere alla crisi. Le riflessioni raccolte in questo volume rappresentano pertanto utili spunti per ripensare le iniziative, affinare le *policies* e sostenere l'industria del turismo: dalla digitalizzazione, all'agroalimentare, alla finanza per sostenere interamente la filiera.

Il Rettore Vicario Marco Orlandi, intervenuto in rappresentanza dell'Ateneo, ha ricordato l'impegno dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca nella ricerca e nella formazione nel settore turistico, con i corsi di studi in Scienze del Turismo triennali e magistrali, ma anche con i master, la ricerca e le collaborazioni che da diversi anni l'Ateneo intrattiene con le imprese e con le organizzazioni del turismo.

In tal senso, il Direttore del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, nonché Prorettore al Territorio, Giampaolo Nuvolati ha evidenziato quanto i rapporti con il territorio, in termini di valorizzazione, identità e sostenibilità, siano sempre stati e rimangano ancora oggi elementi cruciali di attenzione dell'Università anche in chiave turistica. L'importanza sociale del turismo, oltre che economica e ambientale, si lega al mutamento della società e degli stili di vita. Nel suo intervento il Prorettore ha ricordato l'eccezionalità e la novità della contemporaneità per il turismo, in una fase come quella attuale nella quale il turismo e la vita quotidiana si intrecciano molto più che in passato, lo *smart-working* apre alla possibilità di trascorre più tempo in altre località e il turismo si lega sempre più a nuove forme di lavoro. Dal punto di vista degli stili di vita, e del modo in cui questi si intersecano con le nuove forme di turismo, si aprono quindi nuovi e sempre più importanti ambiti di studio, ricerca e riflessione, ma anche di sviluppo economico. È proprio la segmentazione degli stili di vita a dover essere considerata in questa fase di ripartenza; se riconosciuta essa consente di ripensare il turismo in forme nuove, più rispondenti alla fase attuale. Non ci troviamo più di fronte ad un

turismo di massa, ma sempre più ad un turismo che ha tante forme e modalità e nel quale il tempo del lavoro e il tempo libero si legano più di quanto non lo fossero nel Novecento. Le conseguenze della pandemia e della redistribuzione delle attività sul territorio, la tensione a tornare nelle aree interne, complice anche lo *smart-working*, rendono turistiche aree che in passato non lo erano aprendo ad una epifania anche della nostra disciplina, la sociologia, chiamata a ripensare complessivamente il tema della qualità della vita.

Le sollecitazioni del Ministro, del Rettore Vicario e del pro Rettore al Territorio sono riprese dal Presidente del Corso di Studi in Scienze del Turismo e Comunità Locale, Matteo Colleoni, per ricordare che viene proposto un Convegno dedicato non tanto al tema della crisi e delle sue conseguenze quanto a quello della ripresa turistica attraverso un confronto tra esperti e professionisti che a vario titolo si occupano di turismo nel nostro Paese. Sono diversi i motivi che sottendono questa decisione. Innanzitutto il fatto che al tema della crisi, e delle sue conseguenze sul turismo, siano già stati dedicati molti convegni e giornate di studio. L'obiettivo di uscire dalla crisi richiede un cambio di sguardo, una nuova attenzione alle modalità, ai tempi, alle pratiche e alle *policy* necessarie per stimolare positivamente i diversi settori che compongono il sistema turistico nazionale. Il riferimento al sistema turistico nazionale non è casuale ma esito della convinzione che per uscire dalla crisi e avviare una ripresa occorra guardare al sistema turistico nel suo insieme e non solo ai singoli settori economici che lo compongono. Il sistema turistico, come noto, comprende tre aree: quella in cui si forma la domanda turistica (l'area di origine), l'area della destinazione, in cui sono collocate le attrazioni turistiche e le aree di transito, il sistema complesso che include la mobilità e i trasporti che rappresentano le reti e i punti connettori tra aree di origine e di destinazione. Poiché è in queste tre aree che sono posti i diversi settori economici che compongono il sistema turistico (e i rispettivi mercati del lavoro), la prima sfida concettuale e operativa che si pone all'approfondimento del dibattito del Convegno è quella di guardare al sistema turistico nazionale nel suo complesso. Intervenire nelle diverse aree che lo compongono vuol dire porre attenzione ai processi di formazione e di incontro della domanda e dell'offerta turistica, un'attenzione che dovrebbe essere normalmente posta a queste dimensioni ma che assume una particolare rilevanza in questa fase connotata da bassa domanda e da una forte crisi dell'offerta. È necessario intervenire quindi su tutte le dimensioni del sistema per governare il processo di ripresa, laddove il riferimento al governo chiama inevitabilmente in causa il sistema pubblico e quindi il mondo delle politiche turistiche, ma anche il

sistema variegato e complesso delle imprese e delle organizzazioni turistiche.

L'attenzione al sistema turistico italiano trova poi spiegazione nel fatto che, come noto, ogni sistema ha specificità che richiedono una capacità di lettura attenta alle caratteristiche e alle risorse dei diversi territori. Anche rispetto agli impatti della pandemia è necessario quindi adottare la stessa lente di lettura, considerato che Paesi diversi, con risorse diverse e peculiari caratteristiche sociali, culturali, etniche, religiose, oltre che economiche e ambientali, stanno rispondendo alla crisi in modo differente.

Una pluralità del sistema turistico italiano che, a nostro avviso, è ben rappresentata dalle sei sessioni tematiche in cui si articola il Convegno, del quale nel volume si riportano in sintesi i risultati. Sei sessioni che introducono altrettante tematiche specifiche indicative della ricchezza, pluralità di contenuti, voci e appartenenze che consentono di analizzare il sistema turistico nazionale e le aree di cui si compone.

La prima sessione è dedicata al sistema ricettivo che, insieme ai trasporti, è stato quello più colpito dalla crisi turistica. La crisi della domanda, durante la fase acuta della pandemia, ha richiesto di guardare alla ricettività quale elemento centrale della destinazione turistica e di considerare con particolare attenzione gli elementi di debolezza del sistema ricettivo nazionale. Questi ultimi si legano alla nota frammentarietà della proprietà, alla scarsa presenza di grandi catene alberghiere, alla debolezza e alla necessità di rafforzare il settore extra-alberghiero. Tutti elementi che, per quanto noti anche prima della pandemia, si sono manifestati con più evidenza durante questa crisi e che richiedono di essere affrontati con più attenzione e migliorati. Nella sessione si prova a rispondere alle seguenti domande: quali prospettive si aprono per il sistema ricettivo italiano dopo la pandemia? Quali criticità devono essere nuovamente affrontate e quali opportunità essere colte?

La seconda sessione riguarda i sistemi turistici. Come anticipato, essi rappresentano l'oggetto di primaria attenzione delle politiche turistiche ponendo a sintesi i diversi elementi che compongono il sistema. Innanzitutto quelli socio-economici che sottostanno alla domanda e poi quelli strutturali e sovrastrutturali che con le attrazioni formano le destinazioni. Troppo spesso si è parlato, senza trovare soluzioni, di crisi delle destinazioni causate non tanto dal fatto che in Italia manchino le attrazioni, quanto piuttosto dalla debolezza dei servizi diretti ed indiretti che consentono di accedere e di fare un uso corretto delle risorse turistiche. Su questo si concentra la sessione tematica che prova a rispondere ad una domanda complessa: il dopo pandemia

registrerà solo un incremento di concorrenza per mantenere le quote di mercato turistico dei singoli paesi europei o, sulla base delle esperienze maturate per contrastare la pandemia, potrà rappresentare anche un'opportunità per avanzare nuove proposte al resto del mondo da realizzare con collaborazioni pubblico-privato?

La terza sessione riprende il tema degli elementi di debolezza dei servizi strutturali e sovrastrutturali che consentono di rafforzare le destinazioni, concentrandosi però sul comparto della mobilità e dei trasporti. Negli anni passati è cresciuta la consapevolezza dell'importanza di pianificare i trasporti e la mobilità in modo unitario e congiunto con la pianificazione dello sviluppo turistico. In tal senso non si può non ricordare l'importante *Piano straordinario per la mobilità turistica del 2017-2022*, in cui, per la prima volta, si è proposto una pianificazione integrata del sistema dei trasporti e del sistema turistico. Come si evince dai contributi presentati nella sessione, prestare attenzione al tema della mobilità è di centrale importanza per la ripresa turistica, essendo i trasporti, nella loro accezione di reti, nodi e vettori, lo strumento per connettere le aree di origine con le aree di destinazione attraverso le aree di transito. Questo è particolarmente vero in un Paese come l'Italia, la cui morfologia e collocazione in Europa e nel Mediterraneo rappresentano contemporaneamente elementi di vantaggio e di svantaggio per i collegamenti stradali, marittimi, aerei e ferroviari. Inoltre, i trasporti e la mobilità rappresentano una risorsa turistica in sé, avendo il viaggio un valore intrinseco che è dato dal tipo e dalla qualità del modo in cui ci si sposta ma anche dal piacere dello spostamento, della vista e delle destinazioni intermedie e finali. Quali prospettive si aprono quindi per il miglior utilizzo dei collegamenti di trasporto nel nostro Paese? Come è possibile, poi, promuovere una migliore integrazione tra le modalità di trasporto a fini turistici maggiormente rispettosa dei nuovi obiettivi di sostenibilità?

La quarta sessione riflette sulle nuove forme di turismo emerse o in corso di sviluppo che hanno visto un significativo rafforzamento a seguito della pandemia. Come noto, nel corso degli ultimi due anni si è parlato molto di turismo di prossimità al fine di prevenire viaggi associati a destinazioni distanti e a luoghi e mezzi di trasporto eccessivamente affollati. Si è parlato molto di turismo sostenibile e responsabile, attento alla tutela delle risorse turistiche e sociali, economiche ed ambientali, anche sulla scorta dell'importante dibattito in corso sull'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e sui diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile. Così come si è molto dibattuto di turismo lento, sia in termini di permanenza presso le destinazioni, sia con attenzione

alle condizioni di accesso, ad esempio attraverso percorsi ciclo pedonali. Il tema dei nuovi turismi affrontato in questa sessione porta quindi l'attenzione sulle risorse del territorio, quelle enogastronomiche, spesso a chilometro ridotto, e quelle artistico-culturali, fortunatamente molto diffuse nel nostro Paese e prossime alle aree di origine. Nella sessione si prova quindi a rispondere alle seguenti domande: quali nuovi turismi sorti prima della pandemia ritorneranno ad essere sperimentati rafforzando la loro presenza? La preziosa risorsa dell'enogastronomia sarà la prima a ridare slancio al settore e a richiamare l'attenzione degli amanti del cibo e dei vini del nostro Paese? Il turismo lento e di prossimità diventerà turismo a tutti gli effetti? Che fisionomia assumerà il turismo culturale al fine di continuare ad illuminare "i luoghi dell'anima" del nostro Paese? Il turismo diventerà sempre più responsabile?

Un altro tema fortemente dibattuto in questa fase di crisi è stato quello dell'uso delle risorse informatiche e quindi il tema della digitalizzazione. La quinta sessione si concentra sull'argomento, considerata la crescente attenzione e la veloce accelerazione d'uso delle relative applicazioni durante la fase pandemica. L'impossibilità di accedere di persona ai servizi di intermediazione o/e alle destinazioni turistiche ha spinto verso un uso più consistente del digitale, sia sul lato della domanda che dell'offerta. Questo ha portato ad un maggior riconoscimento nel sistema turistico - nella sua gestione, in chiave di intermediazione, ma anche nel comparto ricettivo e congressuale -, dell'importanza delle tecnologie e dell'innovazione digitale. In questa sessione i contributi riflettono sulla capacità o meno del digitale di fornire ulteriori strumenti per superare le difficoltà della ripresa e vincere la sfida post pandemica.

L'ultima sessione si è infine concentrata sull'importante tema del mercato del lavoro. Si tratta di uno dei settori più colpiti dalla crisi che richiede particolare attenzione per sostenere la ripresa. Le conseguenze drammatiche della crisi sulle imprese si sono accompagnate a pesanti situazioni di disagio economico e sociale per lavoratrici e lavoratori, specialmente per le donne e i giovani. La chiusura di molte imprese ed il conseguente aumento della disoccupazione nel settore turistico richiama l'attenzione verso nuovi temi, come le nuove forme di contrattazione collettiva e le condizioni per garantire equità di assunzione e di trattamento per le imprese e per i lavoratori che vi lavorano e vi lavoreranno nella fase post-pandemica. Quali iniziative e strumenti contrattuali saranno necessari per ripartire? Quali nuovi spazi dovranno essere esplorati?

In conclusione, in una recente pubblicazione, il noto studioso inglese Peter Adey sosteneva che negli attuali sistemi globali, compresi quelli turistici, organizzati sul presupposto dell'elevata mobilità di persone e merci, le crisi sono diventate un elemento strutturale e ricorrente. Lo abbiamo visto nel corso degli ultimi vent'anni in svariate occasioni: a seguito della crisi economico-finanziaria del 2007/2008, che ha portato ad un calo drastico della domanda turistica, ma anche in occasione dei diversi attacchi terroristici che hanno cambiato le regole della mobilità internazionale, dal crollo delle Torri gemelle del 2001 agli attentati di Madrid nel 2004, Beslan nel 2005, Londra nel 2011, Oslo nel 2015, Parigi, Mali, Mar Rosso e Tunisi nel 2016 e poi Nizza e Berlino. A nostro avviso è fondamentale introdurre interventi che sappiano contemplare il rischio fra gli elementi strutturali dei sistemi turistici ed utilizzare le risorse del sistema quali elementi di controllo e risoluzione delle emergenze al fine di rispondere agli obiettivi di ripresa della domanda e dell'offerta turistica.





# *Le sfide del sistema ricettivo*



# *Introduzione alla sessione*

## *“Le sfide dei sistemi ricettivi”*

di *Giorgio de Pascale*<sup>1</sup>

Il giorno prima della pandemia, un osservatore attento e interessato alle strutture ricettive del nostro Paese non avrebbe potuto non soffermarsi su criticità e opportunità presenti. L’analisi avrebbe messo in luce una serie di risultati interessanti.

L’Istat aveva infatti evidenziato che nel 2018 gli esercizi ricettivi italiani, con circa 429 (428,8) milioni di presenze e 128 (128,1) milioni di arrivi complessivi (italiani e stranieri) (Istat, 2019) avevano raggiunto un nuovo massimo storico, superando il picco già raggiunto nel 2017, che, con una quota del 13,6% sul totale UE a 28, faceva sì che l’Italia occupasse il terzo posto per numero di presenze negli esercizi ricettivi in Europa dopo Spagna e Francia (Masulli, 2018). Nello stesso anno, l’Istat aveva rilevato la presenza di circa 183 mila esercizi extra-alberghieri e 33 mila esercizi alberghieri. Il tutto per un totale di oltre 5.100.000 posti letto (Istat, 2020).

Nel 2019 le nostre strutture ricettive erano complessivamente il 400% in più della Spagna (52.894) e il 700% in più della Francia (29.683). Per quanto riguardava le sole strutture extra-alberghiere (183.316) registravamo il 600% in più rispetto alla Spagna (31.920) e ben il 6000% in più rispetto alla Francia (3.679).

Dietro questi primi dati compariva una più ampia realtà fatta di luci e ombre (De Pascale e Zacchetti, 2020), rappresentata da:

- un numero medio di camere per hotel più basso d’Europa (32,7) contro i 73 della Francia, gli 80 della Grecia, i 95 della Spagna;
- un’offerta alberghiera con una media di 4 hotel per comune;

---

<sup>1</sup> Docente a contratto dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, dove insegna Organizzazione delle strutture ricettive, scrittore, DHR per oltre vent’anni nel settore alberghiero.

- una frammentazione elevata della proprietà per la presenza di un 28% di imprese individuali, un 40% di società di persona e un 30% di società di capitali;
- una sostanziale prevalenza di imprese familiari;
- una minima presenza di catene alberghiere (1600 hotel di catena nel febbraio 2019) che, nonostante l'elevato numero di brand operanti in Italia (240), faceva registrare una penetrazione solo del 4,8% sul totale degli alberghi contro il 18,9% della Germania, il 21% della Francia e addirittura il 33,3% della Spagna (Ribaud e Franzese, 2019);
- un'età media degli immobili alberghieri più alta d'Europa (*ibidem*);
- una componente stagionale dell'attività ricettiva particolarmente rilevante in numerose aree del Paese, non sufficientemente controbilanciata da sistematiche iniziative di destagionalizzazione (World Capital Real Estate Group, 2020);
- un processo di innovazione delle strutture ricettive in chiave green/sostenibile ancora in fase di sviluppo;
- un posizionamento dell'Italia - in base all'indicatore di competitività turistica del *World Economic Forum* (WEF) - solo all'ottavo posto nel ranking della competitività turistica mondiale.

Contemporaneamente si aveva:

- una positiva tendenza (manifestatasi nel periodo 2014-2018) alla riduzione degli alberghi a 1 stella (-33%) e a 2 stelle (-19%) e un incremento per gli hotel a 4 stelle (superiore al 20%) e per gli hotel a 5 stelle (superiore al 50%) (Horwart, 2019);
- un aumento del tasso di occupazione, che dal 2016 ci vedeva al quinto posto in Europa con un 43,7, dopo Spagna (61,3), Irlanda (54), Grecia (50,1) e Portogallo (48,5) (*ibidem*);
- un miglioramento della qualità dei servizi;
- una riduzione del gap con gli altri paesi europei in termini di investimenti alberghieri, in quanto avevamo contabilizzato nel 2018 una quota di 1 miliardo pari al 12% del totale investimenti immobiliari, e nei primi 6 mesi del 2019 investimenti per 2 miliardi pari al 42% del totale (Ribaud e Franzese, 2019);
- un aumento dell'importanza attribuita alla formazione delle risorse umane, con conseguente miglioramento dei programmi, anche grazie all'aumento della collaborazione tra istituzioni formative e imprese;

- una positiva crescente digitalizzazione di tutto il settore turistico in generale e ricettivo in particolare, rivelatosi il settore più digitale delle industrie (Politecnico di Milano, 2019).

Queste sintetiche, e sicuramente non esaustive informazioni, sono un contributo alla definizione di una cornice al cui interno inserire meditate riflessioni e appassionate proposte.

### **Riferimenti bibliografici**

- De Pascale G., Zacchetti A. (2020), *Turismo e strutture ricettive*, FrancoAngeli, Milano.
- Horwart (2019), *VI Rapporto Horwath 2019*, <https://horwathhtl.it/pdf-library/>.
- Istat (2019), *Movimento turistico in Italia – anno 2018*, Roma.
- Istat (2020), *Annuario Statistico Italiano*, Roma.
- Masulli M. (2018), *Turismo, Italia terza in Europa dopo Spagna e Francia*, Icom Istituto per la competitività, Bologna.
- Politecnico di Milano (2019), *Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo Politecnico*, Milano.
- Ribaud G., Franzese A. (2019), *Italy Hotels & Chains Report 2019*. AICA, HORWATH, CDP, Roma.
- World Capital Real Estate Group (2020), *L'importanza della destagionalizzazione del turismo italiano in Report 2020-2021*, Milano.

# *1. Dal buio del lockdown alla luce di una faticosa ripresa*

di *Maria Carmela Colaiacovo*<sup>1</sup>

Per gli operatori del settore le occasioni di confronto con l'accademia costituiscono importanti momenti di riflessione, di crescita e di stimolo per meglio comprendere le attività da intraprendere e che percorso seguire.

Veniamo da un periodo di grande sofferenza per il mondo alberghiero. L'impossibilità di poter lavorare ha portato al mancato utilizzo delle strutture con la diretta conseguenza che ad oggi riaprire significa districarsi tra tante grandi difficoltà.

È importante sottolineare preventivamente un dato importante. In epoca pre-pandemia l'offerta alberghiera era caratterizzata da 33.000 alberghi e un totale di 1 milione di camere. Un'offerta variegata, dislocata su tutto il territorio nazionale composta da realtà anche molto antiche, legate a volte ad una conduzione familiare avviatasi nei primi del '900. Un momento storico importante, questo, che ha visto svilupparsi un nuovo turismo grazie a quei viaggiatori interessati a visitare l'Europa e a scegliere e considerare la destinazione Italia come meta fondamentale per la propria crescita culturale. Un fenomeno, quello legato al mondo dei viaggi, che si è evoluto nel corso di oltre un secolo e che oggi si è improvvisamente arrestato scatenando una gravissima emorragia in termini numerici. Sono, infatti, ancora tante le strutture che non sono riuscite ad aprire. Quando mi chiedono: "Cosa vuole dire anche al Governo?", la mia risposta è sempre piuttosto un invito, perciò rispondo: "Andiamo in giro per le nostre città". Le tante porte chiuse degli alberghi sono il più forte grido di allarme che possiamo lanciare. Dietro ciascuna di esse ci sono tante famiglie che vivono di turismo e tanti lavoratori

---

<sup>1</sup> Presidente Confindustria Alberghi, amministratore delegato del Park Hotel ai Cappuccini di Gubbio e Vice Presidente del Gruppo Financo.

ancora nell'impossibilità di ritornare a svolgere il proprio mestiere in azienda. Non servono le mie parole per descrivere ciò che è sotto gli occhi di tutti e che purtroppo passa attraverso il messaggio di una porta chiusa. Benché molte realtà abbiano riaperto ancora oggi ci troviamo ad affrontare una situazione di grade crisi.

Quali sono le crisi che dobbiamo affrontare in questo momento? Come alberghi, la prima urgenza è strettamente connessa alla crisi di liquidità poiché le strutture vivono da circa due anni in quasi totale assenza di operatività. Un problema purtroppo assai diffuso che affligge piccole, medie e grandi strutture. In questo particolare momento storico è assai difficile, infatti, trovare sul mercato imprese familiari o gruppi capitalizzati in grado di sostenere il mancato flusso di cassa. Come se ciò non bastasse altro grave problema, così come anticipato in apertura, è quello collegato all'inutilizzo materiale delle strutture. Quando si parla di alberghi spiego sempre che l'uso porta al consumo mentre il "non uso" conduce alla distruzione. Riaprire gli alberghi in questo momento è difficilissimo, chi opera nel settore comprende perfettamente ciò che sto dicendo. Il sistema idraulico e l'apparato elettrico per esempio hanno necessità di un'attività continua che implica anche una manutenzione costante degli impianti. Sul fronte degli arrivi siamo ancora in una fase di stallo, nulla che possa anche solo lontanamente far ricordare le performance del 2019. La clientela internazionale non si è riaffacciata e qualcosa si muove grazie ad un turismo di prossimità che lascia aperto qualche spiraglio anche se, su questo aspetto, è opportuno attendere i risultati di fine estate per determinare con precisione quanti e quali viaggiatori europei avranno effettivamente visitato il nostro Paese. L'anno scorso, abbiamo giovato di un turismo anglosassone, francese, olandese e tedesco ma, ad oggi, e lo constato con la mia struttura che opera in un'area interna, il fenomeno è ancora al di là dei risultati passati. Risultati ancora sottotono che mi auguro cambieranno nel corso del mese di agosto. Questo in sintesi è ciò che stiamo vivendo come operatori del settore.

Cosa bisogna fare? Ritengo che il passaggio di una crisi porti sempre con sé dei cambiamenti. Le crisi sono strutturali. Ormai lavoro in questo settore da oltre trenta anni e molte volte, con i miei colleghi, ci confrontiamo sull'importanza di creare *format*, procedure e processi utili ad affrontare momenti emergenziali. Abbiamo nel corso degli anni attraversato momenti molto difficili, solo nella mia regione abbiamo vissuto per ben due volte la drammatica calamità del terremoto, c'è stato poi l'attacco alle Torri gemelle con la piaga del terrorismo, fortunatamente poco sentita in Regioni come

quella da cui provengo. Altri avvenimenti hanno invece toccato il tessuto imprenditoriale legato al turismo, a prescindere dalla località, come il fallimento della Lehman Brothers e del colosso Thomas Cook. Catastrofi naturali, piaghe sociali dovute alla violenza politica, crisi economiche di grandi realtà hanno comunque coinvolto indistintamente tutto il nostro territorio, tutte le nostre aziende. Cinque grandi crisi che ci hanno visti impegnati a resistere per oltre un decennio. Va detto, infatti, che difficoltà come queste non si esauriscono in un lasso di tempo breve ma richiedono mediamente circa un biennio per riassetare un mercato influenzato da numeri in flessione e un lavoro frammentato.

Secondo il mio parere il turismo italiano si divide in due grandi branche: la parte legata alle grandi destinazioni che godono di una consolidata notorietà e quella delle aree interne dove le aziende si impegnano a mantenere i bilanci sempre in equilibrio. Un aspetto quello delle destinazioni ancora poco note dove è importante porre tanta attenzione, grazie anche a politiche mirate condivise con gli enti regionali e locali, per far in modo che i territori diventino attrattivi per i grandi gruppi alberghieri. Tra le sfide che dobbiamo porci c'è certamente il potenziamento dell'offerta nella sua totalità, a prescindere dalla destinazione, in modo tale da rendere attrattive anche quelle aree interne che nulla hanno da invidiare alle infinite possibilità presenti nel resto del mondo. Penso ad esempio ai *resorts* nel deserto, a quelli nella giungla o nei vari paesi della Provenza. Quando un grande gruppo internazionale sceglie di investire in una città fuori dai circuiti tradizionali attiva la creazione di nuovi posti di lavoro e un incremento delle attività per l'indotto che insiste su quel determinato territorio. Una soluzione capace di restituire valore non solo dal punto sociale ma anche sotto il profilo immobiliare. Un discorso importante, questo, che deve essere portato avanti con nuove idee e riflessioni affinché il turismo si consolidi sempre più come *driver* di sviluppo per l'economia del nostro Paese. Ne è un esempio quanto sta accadendo oggi in Sicilia e in Puglia. Ovviamente, la Toscana ha fatto scuola subito dopo la grande crisi del 1929, quando gli Inglesi scelsero di venire a vivere in Toscana imprimendo una svolta dal punto di vista qualitativo a quelle aree. Fu proprio l'incontro tra le famiglie nobili toscane proprietarie delle grandi cantine e il mondo anglosassone a fornire i giusti impulsi per lo sviluppo del territorio e per molte realtà italiane che di lì a poco avrebbero consolidato la loro fama riconosciuta in tutto il mondo. La storia è importante e non va dimenticata. Grazie alle esperienze del passato è possibile replicare degli



esempi virtuosi ed è fondamentale per ispirarsi ai nuovi format che la domanda cerca.

Oggi, cosa chiediamo al Governo? Chiediamo velocità. Sappiamo che sono state tante le emergenze sulle quali intervenire, ma per il nostro settore il fattore tempo è fondamentale. L'urgenza più immediata riguarda l'apertura degli alberghi e la loro ristrutturazione. Gli alberghi vanno sostenuti per far sì che ripartano per superare un momento così difficile in cui i tassi di occupazione sono bassissimi. Basti pensare che ad oggi quelle strutture che coraggiosamente decidono di restare aperte non riescono a superare il 30% del TOC. Dati allarmanti che in molti casi sono di gran lunga peggiori rispetto alla media, penso alle città d'arte che continuano a soffrire la mancanza del turismo internazionale. Su questo aspetto Marco Gilardi sarà in grado di fornire un quadro ancora più puntuale con numeri aggiornati in tempo reale. Sono proprio le città notoriamente intrise di storia, arte e cultura a pagare maggiormente lo scotto della pandemia e per loro, per tutto ciò che rappresentano non va persa la speranza. Sentiamo molto la responsabilità di rappresentare un settore strategico per l'economia del Paese, sentiamo forte la necessità di dimostrare quanto grande sia la voglia di andare avanti e come "pungolatori" fornire con forza e determinazione soluzioni efficaci forti di una compagine associativa all'interno della quale transitano realtà italiane importanti così come gruppi e catene alberghiere internazionali; un mix di esperienze e *best practice* che rappresentano un riferimento di professionalità messo a disposizione del settore.

Solo un dato su cui vi invito a riflettere. Nel settore alberghiero le aziende con più di 10 milioni di fatturato in Italia sono 183, meno dell'1%, che occupano complessivamente 34.000 lavoratori ovvero il 18% della forza lavoro del settore. Se vogliamo parlare di turismo e di futuro nel nostro Paese, non possiamo prescindere dalle imprese di Confindustria Alberghi. Questo è ciò che rappresentiamo, realtà con la capacità di generare lavoro strutturato, di creare un futuro per tutti i nostri giovani interessati ad intraprendere una carriera nel nostro settore, di fornire un'opportunità alle donne e alle future generazioni. Un Paese sano si misura anche con la sua capacità di generare occupazione e il turismo ha tutte le carte in regola per contribuirvi. È sotto gli occhi di tutti ciò che ha scatenato la pandemia: la mancanza di lavoro si è tradotta in una depressione crescente che ha colpito, a livello psicologico le persone più fragili. In questo contesto il compito più importante è restituire ai ragazzi tutti gli strumenti indispensabili per un mestiere qualificato e in questo le aziende di Confindustria Alberghi (strutture individuali e gruppi

alberghieri) sono tutte capaci di offrire questa opportunità. Personalmente ho un solo albergo e come dicono tanti miei colleghi: “Tu hai un figlio unico”. Un’affermazione, questa, assolutamente vera che non mi esula dall’occuparmi con la stessa energia, impegno, cura e dedizione delle attività alberghiere più complesse. Nel mio albergo ho 60 dipendenti, di cui la metà collabora con me da trent’anni. Un gruppo consolidato composto da persone, non c’è stato turn-over, che hanno scelto di rimanere in azienda, che hanno creato famiglie in una piccola città dell’Umbria. Come imprenditrice sento la responsabilità di mantenere in vita il frutto di tanti anni di lavoro per coloro i quali hanno creduto nel mio progetto e la mia speranza è che questo possa replicarsi sia nelle grandi città così come per le destinazioni fuori dai radar del turismo tradizionale. Per questo – ed è quello che chiedo al Governo – non guardiamo ai grandi gruppi in modo discriminatorio, toglierli ed escluderli dagli aiuti sarebbe un grave errore che limiterebbe di fatto la possibilità di crescere ed attrarre ulteriori investitori in Italia. Le realtà consolidate sul mercato internazionale sono un bacino ricco di nuove idee che in molti casi hanno già sposato i principi della sostenibilità. Un valore, questo, a cui tengo in particolar modo e che ho avuto il privilegio di sviluppare grazie proprio al continuo confronto con chi ha scelto di investire ed operare nel nostro Belpaese.

## *2. Una grande catena non perde la determinazione e sa dove andare*

di *Marco Gilardi*<sup>1</sup>

Determinazione e pianificazione sono i punti fondamentali grazie ai quali NH Hotel Group sta affrontando la situazione di crisi globale. Dopo il primo lockdown il gruppo ha messo in atto tutti gli sforzi possibili per riaprire le strutture cercando di mitigare le perdite e facendo in modo che fossero minori di quelle che si sarebbero dovute sostenere tenendo gli hotel chiusi. Di seguito presento i punti chiave che NH Hotel Group ha intravisto come fondamentali per la ripresa.

Il primo punto che NH Hotel Group considera fondamentale per la ripresa alberghiera è l'importanza di investire nel futuro, aprire nuove strutture e "agire". Ad oggi, il gruppo ha sei cantieri aperti in Italia per altrettanti alberghi e uno a New York, dove si è fatto il possibile per riaprire e dare un nuovo *look and feel* alla struttura. Fra i vari progetti di NH Hotel Group in Italia segnalo la città di Venezia dove stiamo lavorando alla ristrutturazione dell'NH Collection Palazzo dei Dogi: nel sestiere di Cannaregio e all'interno dell'antichissimo Palazzo Rizzo Patarol. La struttura a 5 stelle custodisce al suo interno un giardino privato di oltre 2000 mq che stupisce gli ospiti tra grotte, ponti e colline artificiali. Le camere sono 64, per gli eventi ci sono 6 sale meeting e la Voga Bar per un autentico Spritz veneziano.

Per una digressione ancora più insulare, invece, ecco NH Collection Venezia Murano Villa, inaugurato a giugno 2021. Sorge nella ex vetreria "Fornace De Majo", ha 104 camere tutte decorate con pezzi unici in vetro di Murano. Ha 4 stelle, un ristorante collegato alla terrazza del primo piano, affacciato sulla laguna, 5 sale meeting per 200 persone, palestra e Spa.

---

<sup>1</sup> Director of Operations Italy & USA, presso NH Hotel Group.

Infine, la terza nuova casa veneziana di NH, stavolta nel quartiere della stazione ferroviaria: 101 camere, affaccio sul Canal Grande, arredi classici e Bar Canaletto per NH Venezia Santa Lucia. Spostandoci nella città di Firenze invece abbiamo il nostro NH Collection Firenze Palazzo Gaddi situato in un palazzo nobiliare. Stiamo lavorando per valorizzarne le bellezze. Si trova a pochi passi dagli Uffizi e ha 86 camere eleganti. Da quelle con terrazza panoramica all'attico al sesto piano con accesso tramite ascensore privato. Le sale meeting sono 5, alcune delle quali decorate con affreschi rinascimentali. Tornando nella città di Milano invece nel primo quadrimestre del 2022 arriverà il nuovo NH Collection Milano City Life nell'omonimo quartiere della ex fiera campionaria, oggi lo *skyline* più d'impatto. L'hotel sorge nella ex chiesa di Cristo Re, riconvertendo alcuni spazi ma mantenendo parte dell'originaria struttura architettonica. Inaugureremo anche una nuova struttura 4 stelle in Corso Buenos Aires sotto il brand NH Hotels. Con le sue 101 camere all'interno di un ex edificio residenziale, l'albergo punta ad essere un punto di riferimento all'interno dello *shopping district* della città. La nostra volontà come ampiamente illustrato sopra è quella di investire sugli immobili sperando di avere un supporto dal governo e dalle istituzioni per gli sforzi messi in campo. Fortunatamente siamo una Compagnia solida, nonostante il problema del *cash* sia pesante anche per noi. Abbiamo dovuto indebitarci non per comprare da altre catene o altri immobili, ma per pagare gli stipendi e gli affitti. Questa è la realtà che stiamo vivendo. Riteniamo sia fondamentale fare investimenti e progetti con un *concept* in mente e noi ce l'abbiamo chiaro: quello di ridare vita non solo agli hotel ma anche alle loro *lobby*. Questo progetto era stato momentaneamente lasciato in *stand-by* a causa delle nuove normative sui distanziamenti e non era la cosa migliore su cui puntare in questo momento storico ma noi continuiamo a crederci: crediamo che la socialità in quanto esseri umani tornerà ad essere protagonista, quindi la *lobby* tornerà ad essere un luogo non di passaggio per andare a prendere le chiavi della propria camera ma un luogo dove la convivialità la farà da padrona, dove si potrà lavorare e rilassarsi, e dove si potrà giocare e vivere con la storia della città.

L'albergo deve essere un po' un *hub*, un punto dove il turista, ma anche chi arriva per lavoro, si sente libero di esplorare, lavorare, incontrare amici o anche prendere qualcosa da bere pur soggiornando in hotel. Importantissima anche qui l'attenzione al *food*: non deve essere più il ristorante dell'albergo dove si capita per caso quando non si sa dove andare, ma deve diventare sempre di più una *location* attrattiva, dove il *food and beverage*

sono protagonisti. Magari con un *concept* diverso dall'albergo ma comunque collegato ad esso e con una propria identità molto marcata. Noi abbiamo fatto questi "esperimenti" su Milano, con NH Collection Milano Porta Nuova e il suo ristorante Tablafina; l'abbiamo fatto già al *nhow* Milano dove l'albergo è una vera e propria location, non soltanto per mangiare e bere qualcosa, ma anche per incontrarsi e divertirsi con mostre d'arte, piuttosto che con eventi aperti al pubblico. Un'altra grande attenzione che abbiamo quando progettiamo le ristrutturazioni e pensiamo a questi grandi luoghi di aggregazione è sicuramente esaltare quelle che sono le caratteristiche intrinseche dell'albergo stesso. Ad esempio, all'NH Collection Grand Hotel Convento di Amalfi abbiamo ripreso tutta la passeggiata del convento dei Cappuccini e la utilizziamo regolarmente per eventi conviviali, matrimoni o cerimonie. Quindi, non lasciamo tutto così com'è ma gli diamo sempre più vita, usiamo ogni angolo dell'albergo per rivitalizzarlo, trasformarlo e renderlo più fruibile secondo le esigenze dei nostri ospiti. Un altro esempio ancora è NH Firenze, dove sulla terrazza abbiamo addirittura aperto una piscina, abbiamo creato un progetto importante nel quale crediamo moltissimo. Quando si ristruttura, poi diventa importante ripensare anche gli spazi in un'ottica più attuale. Abbiamo lavorato molto durante la pandemia e investito sul concetto di *smart spaces*, cioè spazi che si possono adattare a quelle che sono le esigenze delle persone. Abbiamo trasformato delle stanze o degli spazi poco usati in salottini che sono diventati piccole sale riunioni puntando sulla flessibilità che tanto è ricercata anche dal mercato internazionale, ma sempre di più anche dai nostri connazionali. Salottini o camere che si trasformano in uffici, sale che possono diventare degli spazi di incontro. Offriamo la possibilità di essere *smart* con un'offerta aperta anche a chi non soggiorna in hotel.

Sempre parlando di innovazione, abbiamo lavorato a delle *mood room*, si tratta di stanze controllate tramite un *tablet* che consente agli ospiti di trasformare il soggiorno in un'esperienza davvero unica con un solo tocco. Grazie ad una serie di modalità pre-configurate si ha la possibilità di sperimentare diverse ambientazioni della camera, direttamente dal palmo della mano grazie ad una tecnologia incredibile. Luci, musica, tende, riscaldamento ed aria condizionata: tutto può essere controllato con un solo tocco! Un confort diverso come lo *smart bed* di Hi-Interiors che abbiamo al *nhow* Milano. Si tratta di un "letto intelligente": HiCan punta ad offrire agli ospiti la possibilità di usufruire del massimo del comfort e dell'intrattenimento all'interno dell'abitacolo stesso. Attraverso il proiettore HD 4k con schermo home theater 70 motorizzato e un sistema audio davvero performante avvolge l'ospite

con immagini e musiche suggestive e ne studia le abitudini del sonno diventando un vero e proprio *coach* del sonno e della salute. Quando parliamo di ristrutturazione quindi non si deve soltanto pensare a risistemare il bagno o mettere un letto nuovo, diventa anche importante pensare a tutto il contorno generale e a quali possono essere le esperienze da far vivere per fare davvero la differenza.

Il secondo punto importantissimo sono gli investimenti nel digitale. Lo dicevamo già prima, gli investimenti nel digitale ci sono sempre stati ma oggi li abbiamo portati a un livello successivo, spinti probabilmente dalle nuove esigenze scaturite dalla pandemia. Parliamo oggi di *Hybrid Meetings*, meeting dove c'è la possibilità di essere sia in presenza nei nostri alberghi sia totalmente collegati con i vari strumenti tecnologici. A differenza di altri *competitor*, NH Hotel Group ha lavorato con dei partner che hanno reso possibile collegare migliaia di persone grazie a tutta una serie di strumentazioni che hanno reso questa digitalizzazione un vero e proprio vantaggio competitivo.

Un altro *tool* importante è Fast Pass. Con una sola applicazione l'utente può scegliere la propria camera prima dell'arrivo, fare il *check-in on-line* e il *check-out on-line*. Sembrano banalità, ma queste esigenze sono diventate estremamente importanti durante la pandemia per evitare il più possibile contatti fisici e mantenere il distanziamento sociale. L'*app Mobile Guest Service* fornisce informazioni pratiche sull'hotel e dà l'accesso ai principali servizi quali il *room service*, la prenotazione della spa, della palestra o di un tavolo al ristorante, l'ordinazione di prodotti dal minibar – ora virtuale – o la richiesta di *amenities* extra. Qui si possono trovare anche informazioni utili e curiosità sulla città, consigli per visitare i luoghi turistici o avere accesso ai principali quotidiani internazionali. Tutto questo direttamente dal proprio smartphone, tablet o laptop, in modo tale che l'ospite abbia sempre il pieno controllo del suo soggiorno. Tornando invece al nostro hotel di Amalfi abbiamo lavorato ad un'applicazione che, tra le altre funzionalità, permette di scoprire l'incredibile valore architettonico e paesaggistico dell'NH Collection Grand Hotel Convento di Amalfi; consente di orientarsi facilmente in questa struttura che si articola su più livelli e che è intimamente connessa con la città di Amalfi. L'app consente di vivere una straordinaria esperienza interattiva di viaggio attraverso smartphone e tablet tramite diverse funzioni.

Un altro focus su cui puntiamo e crediamo già dal 2007 è la *challenge green* rivolta alla sostenibilità. Siamo partiti con un input molto forte: ci siamo dati come obiettivo di arrivare ad un 20% di *sharing* sui consumi di

energia elettrica, di gas, di produzione rifiuti, di emissione di CO2. È partito tutto un po' come una sfida di un programma che si chiamava 20-20-20-20 ed abbiamo chiuso con dei numeri molto più alti, perché abbiamo fatto di questa *challenge* una parte del nostro DNA. Prendere parte all'impegno *green* non può essere soltanto un bel discorso, c'è tutta una visione all'interno della nostra Catena che coinvolge sia una parte *hardware* sia una parte *software*. Vi illustro di seguito i risultati che abbiamo ottenuto: dovevamo fare il 20% di risparmio ed abbiamo fatto il 67%. Fra i prossimi obiettivi che si siamo prefissati entro il 2030 andremo a diminuire ulteriormente il consumo di CO2 e compreremo solo energia certificata. Attualmente consumiamo intorno ai 57 milioni Kilowattora all'anno. Abbiamo calcolato che comprando soltanto energia elettrica certificata è come se avessimo salvato 37 milioni di chilogrammi di CO2, evitati in atmosfera usando solo questa energia *green*. Tradotto nella pratica è come se avessimo ripiantato un piccolo boschetto in un'area cittadina. Un'altra azione messa in campo è stata quello di eliminare la plastica dalle camere; cerchiamo di "educare" i nostri ospiti ad un atteggiamento sempre più *green*. Abbiamo inoltre installato i limitatori di flusso all'interno di tutte le camere e cambiato tutte le lampadine mettendo quelle a basso consumo. Riutilizziamo il sughero dei tappi delle bottiglie di vino consumate nei nostri ristoranti per ricreare pavimenti e pannelli ecosostenibili; settiamo determinate temperature in camera; nelle parti comuni ci sono le temporizzazioni delle illuminazioni e abbiamo installato le colonnine elettriche negli alberghi. Questo per quanto riguarda la parte *hardware*. La parte *software* invece è quella che riguarda la sensibilizzazione dei nostri collaboratori. La raccolta dei tappi di sughero, lo spegnimento di tutte le lampadine non necessarie, incentivando attività di *corporate social responsibility*, pulendo ad esempio le aree limitrofe dell'albergo e promuovendo la mobilità *green*. Tutto questo fa parte di un investimento che da sempre è nel nostro DNA. Ovviamente, anche tante certificazioni e tanti premi a riconoscimento di questo impegno che sentiamo parte di noi da sempre.

Questi sono in sostanza i tre pilastri che riguardano l'investimento sul nostro Bel Paese, la digitalizzazione e soprattutto il nostro approccio *green*, nella testa e nel cuore. Tre pilastri che raccontano un'azienda che non si arrende, anzi, che cerca di riprendere spunto per ripartire. Ci è costato tanto a livello di tempo e a livello di dedizione ma crediamo che sia la strada giusta e continueremo sicuramente a percorrerla.

### *3. Una rinnovata ospitalità per affrontare in modo proattivo la sfida della ripresa post-Covid nel turismo*

di *Magda Antonioli Corigliano*<sup>1</sup>

Cosa si può dire delle sfide che la ricettività italiana è chiamata ad affrontare per la ripresa nel post crisi pandemica? Con questo intervento si propongono alcune riflessioni in termini di tipologie di prodotti e di territori, fondate sulle peculiarità del Sistema Paese Italia, col fine di delineare il quadro operativo.

Come detto anche nell'introduzione alla sessione, bisogna riconoscere come il 2019 sia stato un anno contraddistinto da numeri record per il turismo italiano, difficili da eguagliare anche in una situazione normale. E questo in parte spiega come sarà necessario attendere il 2023, secondo lo scenario più ottimista, o il 2024, secondo quello più pessimista, per tornare ad un numero di viaggiatori in linea con i valori pre-Covid. A ciò, poi, si impongono ulteriori riflessioni in tema di tipologie specifiche dei “turismi” italiani – dal lusso, al *bike*, all'enogastronomia, ai viaggi di nozze..., solo per citarne alcuni –, ovvero di tutti quei segmenti che caratterizzano il nostro Paese, rispondendo alle esigenze della domanda e di cui anche il comparto ricettivo dovrà necessariamente tenere conto.

Tali considerazioni, infatti, non solo rappresentano una sfida, ma in primo luogo costituiscono un'opportunità per la ricettività italiana. La pandemia e la successiva crisi del settore, potrebbero aver assestato un duro colpo al cosiddetto turismo di massa, per come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi, accelerando un processo di trasformazione, in realtà e di fatto già in atto da

---

<sup>1</sup> Senior Professor presso la SDA Bocconi School of Management, Senior Professor presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi e direttore della Laurea Specialistica in Economia e Management in Arts, Culture Media and Entertainment dell'Università Bocconi. Membro del Consiglio di Amministrazione di ENIT, Agenzia Nazionale del Turismo, e Vice Presidente di European Travel Commission.



tempo. La non-sostenibilità sul lungo periodo del modello era già chiara, ma quanto passato negli ultimi mesi ha reso ancor più evidente come un'offerta standardizzata, non risulti più premiante.

La situazione per tanti versi (e per tanti operatori) drammatica può e deve essere l'occasione, per i singoli, ma ancor prima per l'intero sistema Paese, di rivedere la propria offerta turistica. E se i primi investimenti sono stati, gioco forza, in chiave sicurezza (norme di emergenza, garanzie, ristori, etc.), sul medio e lungo termine, le parole d'ordine dovranno essere riqualificazione e riposizionamento. Sarà cioè necessario rendere più efficiente anche la *supply chain* per non perdere in competitività rispetto ad altre destinazioni – vecchie e nuove – concorrenti, malgrado le risorse naturali e culturali uniche di cui disponiamo. E, dato il modello imposto dal patrimonio artistico – e ricettivo stesso – del Paese, come si vedrà meglio anche più avanti, questo concetto implica innanzitutto non abbassare la guardia in termini di qualità! Un termine, quello della “qualità”, sinonimo per definizione di efficienza, così come peraltro è stato configurato nei principi cardine del PNRR. Si badi bene il PNRR può essere un'occasione, uno stimolo iniziale, sarà poi però necessario continuare su questo nuovo modello per far sì che gli investimenti grazie ad esso approntati possano tramutarsi in una crescita duratura nel tempo.

La perdita, per il nostro turismo, così come per quello di tutti quei paesi caratterizzati da importanti risorse culturali, non si è limitata esclusivamente a dei numeri, ma anche e soprattutto ha coinvolto la spesa e le entrate da turismo, dovute alla significativa riduzione dei turisti *long-haul* alto spendenti. Il blocco dei voli internazionali ha penalizzato i flussi in entrata, in particolar modo quelli stranieri, che rappresentano circa la metà dei nostri ospiti e che caratterizzano la vivacità delle nostre “cattedrali culturali”. Città d'arte che, complice anche la chiusura delle strutture museali e, più in generale, di molte attività ricreative al chiuso, sommata alla marcata stagionalità del turismo interno, che si concentra spesso in periodi specifici, hanno registrato perdite in certi casi superiori all'80%.

In pochi mesi si è repentinamente passati dall'*overtourism*, fenomeno tanto criticato (e, in ogni caso, da governare!), al suo opposto. Per uscire dalla crisi ed affrontare in ottica costruttiva la ripartenza è quindi necessario investire in primis sulla qualità, delle strutture e dei servizi, sulla sostenibilità dell'offerta e sulla valorizzazione del patrimonio, tanto culturale, quanto naturalistico e paesaggistico.

È una sfida sicuramente quella della qualità, che permette di uscire dalla prospettiva del mero prezzo e di evitare quella guerra tra poveri al ribasso, che in parecchie destinazioni e in più occasioni ha contraddistinto il comparto. Al contrario, consente infatti di ragionare in ottica di *premium price*, *customer satisfaction* e, in ultima analisi, *repeater* ed *ambassador*. Parola chiave, per un paese *leader* a livello turistico e di prima generazione, quale il nostro, è e deve essere la “crescita”: investire su un livello qualitativo dell’offerta in linea col valore delle nostre risorse, senza crogiolarsi su rendite di posizione che si rivelano sempre meno tali.

Crescita significa anche politiche di revamping, di manutenzione e di investimenti di varia natura, in comparti diversi (infrastrutture, ambiente, servizi accessori...) tanto a livello privato, quanto di competenza pubblica e sul territorio, investimenti ancora troppo spesso latitanti.

È già stato detto come gli investimenti abbiano contraddistinto il comparto alberghiero italiano degli ultimi anni pre-Covid, spinti da una forte attrattività dei nostri territori -e il trend non si è arrestato-, principalmente da parte di catene internazionali, di fondi di varia natura, etc. Qualcuno ha criticato tale fermento, parlando di situazioni di svendita del patrimonio immobiliare nostrano. Certamente, come in tutti i momenti di crisi, molti compratori esteri si sono fatti avanti. Allo stesso modo, però, molti proprietari locali non hanno ceduto a facili lusinghe, aspettando a vendere e valutando attentamente -con il tempo necessario- le proposte ricevute.

Parlando di investimenti per la crescita qualitativa del settore, non bisogna poi dimenticare il fattore produttivo gemello: il capitale umano. È fondamentale investire in formazione a tutti i livelli della filiera, con la consapevolezza che oggi il settore richiede competenze specifiche per rispondere ad un mercato sempre più globale, dinamico e, come ci insegna quest’ultimo periodo, imprevedibile. Ed è in questo senso importante un dialogo costante tra soggetti deputati alla formazione, imprese ed istituzioni del settore, così che vi sia allineamento tra i fabbisogni di questi ultimi e le competenze poi effettivamente sviluppate in aula.

Tornando agli investimenti non strettamente immobiliari, ma inerenti a forme di modelli gestionali, i nuovi progetti in *pipeline* suggeriscono come l’interesse nei confronti dell’Italia non si sia mai spento. Ed in questo scenario, si intende sottolineare sia la crescita di brand e gruppi alberghieri nazionali, sia l’emergere un po’ su tutto il territorio di boutique hotel da 40/60 chiavi, in linea con i trend di cui si accennava prima, ovvero con i nuovi desiderata della domanda. Si va da aree rurali contraddistinte da eccellenze

enogastronomiche, vigne, borghi, aree collocate su itinerari particolari -tanto per fare degli esempi-, a strutture e situazioni caratterizzate da un “nuovo” senso di ospitalità, da spazi per la socialità, da aree per il *co- e remote working*, da una ritrovata centralità dell’offerta F&B, da una sempre maggior ricerca di design, materiali e prodotti. Tutti concetti, in altre parole, che risalgono alla *customer centricity*.

Questo per quanto riguarda la ricettività alberghiera, ma non bisogna dimenticare i modelli ibridi, sempre più diffusi, e l’extralberghiero, inteso tanto come b&b, affittacamere, agriturismi, quanto come vacation rental, anch’esso in netta crescita pre-Covid e che per i trend emersi nel corso dell’ultimo biennio potrebbe conoscere un nuovo sviluppo. Si pensi ad esempio a temi come la riscoperta dell’aria aperta, della ruralità e del patrimonio minore. Diversi sono gli studi che indicano come, se già durante il primo lockdown i motori di ricerca abbiano registrato un’impennata delle ricerche relative a questo tipo di viaggi, anche complice il desiderio di evasione, col passare dei mesi il trend non si sia attenuato, anzi: per molti nel prossimo futuro il turismo sarà la prima voce di spesa non essenziale, con viaggi più corti e frequenti, alla ricerca di relax e piaceri semplici in compagnia di cari e amici. Il tutto in sintonia con le tendenze e i comportamenti delle ultime generazioni di turisti (*gen Y e Z*).

E, per un paese come il nostro, caratterizzato da un’offerta turistica (e di conseguenza anche ricettiva) “minore” complementare a quella delle “capitali culturali”, questi “nuovi” trend della domanda, rappresentano una sfida ed un potenziale che non possono essere sottovalutati. Se da un lato, il desiderio di outdoor ed aria aperta ha stimolato importanti investimenti in termini di *glamping*, strutture tendate, pod, case mobili, etc., dall’altro la riscoperta dei piccoli centri, in parte precedente (si pensi solo alle iniziative portate avanti dal MIBACT nel Piano Strategico di Sviluppo a partire dal 2017) ed in parte anche indotta dalla pandemia e dalla conseguente ricerca di contatto con la natura e mete “fuori mano”, riporta l’attenzione anche sui borghi italiani, e sul recupero del loro patrimonio, tanto artistico, quanto immobiliare (di letti freddi, seconde case spesso ereditate e, fino a pochi anni fa, per nulla sfruttate).

In questo senso non bisogna dimenticare come, già pre-Covid, l’Istat segnalava come l’offerta ricettiva alberghiera ed extralberghiera “ufficiale” in comuni con meno di 5.000 abitanti rappresentasse oltre un quarto dei posti letto italiani. A cui aggiungere, come detto, seconde case e *vacation rental* non inclusi nelle statistiche ufficiali, ma che, tanto per il tipo di esperienza

ricercata dal visitatore, a contatto con la comunità locale, quanto per il tessuto sociale locale, che non consente investimenti per un numero importante di chiavi, risultano particolarmente importanti nei piccoli centri.

Il progetto Valore Paese Italia, promosso da Ministero del Turismo, Agenzia del Demanio, ENIT e Difesa Servizi (soggetto giuridico incaricato della gestione economica dei beni e servizi in capo al Ministero della Difesa), sta portando avanti, in questo senso, un grosso investimento di recupero di un patrimonio edilizio, edifici di grande valore storico-artistico e di siti di pregio ambientale e paesaggistico – parliamo di case cantoniere, fari, torri, dimore storiche... –, molto importante per strutturare anche in aree minori del Paese quello che può essere un patrimonio ricettivo con un valore strategico. In questa sede non si vuole citare tanto l'azione di recupero in quanto tale, che è comunque rilevante e fondamentale, quanto l'aspetto di sviluppo di un'offerta (e conseguentemente di una domanda) turistica di un certo tipo. Partendo da modelli stranieri, quali *Paradores* o *Pousadas*, solo per citarne alcuni, il recupero delle case cantoniere potrebbe portare al potenziamento del turismo di passaggio, allo sviluppo di un turismo lento, del *bike*, del mototurismo, o anche alla costruzione di itinerari turistici, circuiti nazionali di eccellenza, che trovano nelle stesse strutture un punto d'appoggio, che è però allo stesso tempo garanzia di ospitalità, servizio e ristorazione di qualità. O, ancora, il recupero dei fari, spesso situati in aree di importante rilevanza naturalistica, ma di difficile accesso, potrebbe portare allo sviluppo di flussi turistici di livello verso le stesse ed evitarne così l'abbandono ed il conseguente degrado. Al di là dell'aspetto immobiliare dell'operazione, ciò su cui si vuole porre l'attenzione è in realtà la possibilità di disporre di strutture che si possano presentare sul mercato sotto una forma congiunta, con caratteristiche e standard riconoscibili e distintive, contraddistinte da un'adeguata gestione, (sempre nella solita ottica di qualità dei servizi!), in grado di determinare un posizionamento forte nella mente del consumatore.

E con riferimento ai progetti di recupero, non bisogna trascurare neppure l'utilizzo degli spazi, pubblici o privati che siano. I "nuovi" residenti, più o meno temporanei (si pensi ad esempio anche alle nuove e sempre più diffuse forme di *workation*), anche se attratti dall'atmosfera locale e dal contatto con il territorio, non vogliono rinunciare alla socialità ed ai confort della vita contemporanea. È necessario quindi bilanciare le esigenze e le aspettative di questi ultimi con quelli della comunità locale preesistente e delle piccole e micro imprese che questi territori li vivono da sempre, preservando, quanto più possibile, le tradizioni locali e l'autenticità delle relazioni, vero asset

dell'*Italian way of living*. Come detto, ogni territorio ha le sue specificità e la ricetta dovrà essere quindi specifica, ma è chiaro che i singoli operatori privati non possono essere lasciati soli in questo processo di recupero e dei soggetti forti, come quelli sopra citati, possano portare un incredibile valore aggiunto al progetto, nonché una visione nazionale.

Tornando alle sfide che la situazione attuale ci impone e alle *policy* che si rendono necessarie nella prospettiva di una ripresa, anche correndo il rischio di essere ridondanti, non si può però non parlare di digitalizzazione e di sostenibilità, o, come si usa dire più di recente, di transizione ecologica e digitale. Anche in questo caso, si tratta di esigenze già in essere, che la pandemia ha solamente attualizzato e reso più pressanti in ottica di *recovery*.

Per quanto riguarda la tecnologia, ad ora ancora troppo spesso ridotta a *technicality*, ed impiegata invece nettamente meno -purtroppo e di fatto- come strumento per comunicazioni tempestive e accurate ed ancor meno di gestione dell'intera destinazione e di *knowlegde*, ci si auspica possa divenire presto anche reale fonte di vantaggio competitivo, tanto per i singoli attori, quanto per i territori nel loro complesso. Una tecnologia, che sappia sempre più intercettare e comprendere (attraverso i *social*, il *sentiment* e, più in generale, tutte le tracce digitali) una domanda, non solo sempre più *self-tailored*, ma anche dinamica e volatile, una tecnologia in grado di supportare con servizi efficaci ed immersivi, la costruzione di un brand territoriale forte, l'attivazione di sinergie locali e la creazione di valore sull'intera filiera. Tutto ciò a partire dalle singole destinazioni per abbracciare l'azione dell'Agenda Nazionale del Turismo (ENIT) ed il suo ruolo ad ombrello di promozione sui mercati internazionali, inclusa la necessità del supporto, non solo per questo, ma per tutti gli attori del comparto e per i *policy makers*, di strumenti quali dati primari, dashboard, studi e monitoraggi, analisi di scenario, etc. forniti dall'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT).

In ottica di sostenibilità, ambientale, ma, per forza di cose, anche economica e sociale, un fattore chiave risiede nella dimensione territoriale. Il turismo può rappresentare un importante strumento di diversificazione economica e di sviluppo locale, a patto però di avere una visione di lungo termine, che non caratterizzi solamente le singole imprese private, ma sia coordinata e condivisa da tutti i principali *player* a livello di destinazione.

Si è già citato il territorio "minore", quel territorio che si rivela elemento cardine anche ai fini di un deconcentramento dei flussi e di una maggior destagionalizzazione. Come si accennava all'inizio, la concentrazione stagionale per il prodotto turistico italiano è spropositata rispetto alle nostre risorse,

che sono prevalentemente di tipo culturale, nel senso più ampio del termine. Con culturale si vogliono in questa sede intendere, non solo le città d'arte, che purtroppo hanno sofferto negli ultimi due anni, o il patrimonio cosiddetto "minore", che tale in realtà non è e che completa l'offerta artistica del nostro Paese, ma più in generale quell'atmosfera autentica e genuina, quello stile e quell'*art de vivre* riconosciuti ed apprezzati in tutto il mondo, sotto il già citato cappello di *Italian way of living*, di *bello, buono e ben fatto*, di persone che vengono, vivono l'italianità, si trovano bene, ne restano soddisfatti e se ne fanno ambasciatori nei mercati d'origine.

Altro aspetto importante quando si parla di *Italian style*, produzioni artigianali ed industrie culturali e creative sono infatti proprio i circoli virtuosi che questi ultimi, grazie al turismo, sono in grado di alimentare: una maggiore conoscenza dell'Italia e delle sue produzioni, favorisce tanto maggiori flussi turistici verso il nostro Paese, quanto un maggior passaparola ed un maggior consumo anche nei mercati di origine, a tutto vantaggio anche dell'export nazionale. Ed in un periodo storico in cui si è assistito al crollo dei flussi internazionali, soprattutto da oltre oceano, le strutture di livello che da questi mercati dipendevano, hanno potuto contenere le perdite anche grazie alla relazione che hanno potuto instaurare con i loro ospiti: coccolandoli a distanza, facendo avere loro prodotti italiani direttamente nei mercati di origine, preparando un caloroso benvenuto, tipico dell'ospitalità italiana, una volta riaperte le frontiere. Questo collegamento con il *Made in Italy*, tipico del nostro prodotto turistico, rappresenta un asset di primaria importanza della nostra offerta non del tutto sfruttato in passato, ma che sempre più operatori, a causa (o grazie) alla crisi stanno imparando a coltivare.

L'esperienzialità dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti che tengano conto di questi aspetti, il poterli declinare su tutti i segmenti sempre più specifici che stanno emergendo (in apertura ne sono stati citati alcuni, ma sono potenzialmente infiniti), il farsi trovare pronti su questo, diventa quindi cruciale, tanto da poter affermare che la sostenibilità dell'offerta italiana, concepita con queste caratteristiche, non possa non passare anche dal digitale, che consente alle piccole eccellenze italiane di uscire dal contesto locale e farsi conoscere ed apprezzare anche a livello (inter-)nazionale. La crescita del turismo di qualità dipende anche da questo, dal promuovere meglio quelli che sono i nostri punti di forza.

Parlando di sfide, del comparto ricettivo in particolare, un ultimo aspetto da non tralasciare: già da tempo si parla di *city users* e si pensa ai turisti come residenti temporanei. Ultimamente anche i residenti sono sempre più turisti

(temporanei) all'interno delle loro stesse città. Solo su Milano, come emerso anche nei capitoli precedenti, si possono fare esempi di come le strutture ricettive con una parte di *housing* per persone locali, le *club house* che ospitano uomini d'affari in viaggio e *businessmen* locali, la stessa ristorazione alberghiera sempre più aperta alla città e da essa (da quel senso di autenticità, prima descritto, dato dalla presenza della comunità locale) dipendente per il proprio successo.

In chiusura, le forti crisi sono momenti di rottura col passato: ora ci troviamo in un momento storico e in una condizione favorevoli all'innovazione. Rispetto a qualche tempo fa abbiamo anche recuperato in termini di immagine e credibilità, tanto che a livello di *recovery*, vale adire nell'ambito del PNRR siamo anche riusciti a strutturare un programma di intenti idoneo con relativi appostamenti di risorse finanziarie. Diventa pertanto ora imprescindibile saper approfittare e non perdere questa preziosa occasione. Parafrasando Sir W. Churchill, "*Never let a good crisis go to waste*": così come questa crisi ha imposto soluzioni rapide a problemi nuovi, soluzioni che probabilmente erano già nel nostro DNA, ora l'azione deve continuare anche nell'approcciare un nuovo mondo, e una domanda che peraltro era già in evoluzione.

Approfittiamo di questa credibilità e di questo ruolo nuovamente centrale anche in Europa.

Approfittiamone per sburocratizzare il nostro turismo, per allentare quei lacci e laccioli ancora troppo importanti che ne frenano il cambiamento. Approfittiamone per fare finalmente e realmente rete, non solo e non tanto per la gestione e l'utilizzo dei fondi che ci vengono assegnati, ma per accrescere veramente ed una volta per tutte la competitività dei nostri territori, che sulla carta per patrimonio non hanno eguali.

Approfittiamone per colmare il divario Nord Sud del Paese.

Approfittiamone per porre le basi per uno sviluppo che sia realmente sostenibile, non soltanto in termini ambientali ed economici, ma anche e soprattutto sociali.

Se così faremo, saremo in grado di recuperare ancor più di quella credibilità, che già oggi ci viene riconosciuta e che potrebbe dare nuova forma e nuova forza al comparto. Crediamoci per davvero. Crediamoci, anche perché all'interno del contesto globale in cui siamo ormai inseriti, ci sono aree del nostro paese, dove, oltre al turismo, non abbondano altre opportunità. È un momento unico, un'occasione che non si presenta tanto di frequente e potremmo assistere ad un recupero a dir poco storico.

## 4. *Quale futuro per il sistema ricettivo?*

di *Lorenzo Bagnoli*<sup>1</sup>

Il ruolo di *discussant* contempla il compito di cercare di trarre il “succo” degli interventi che si sono succeduti. Tuttavia, in questa sede tale ruolo non è semplice, perché coloro che sono intervenuti finora hanno detto tantissime cose, tutte molto interessanti. Si ritiene quindi opportuno dare al presente intervento un taglio proprio da docente, rivolgendosi cioè in particolare agli studenti e alle studentesse che forse non sono abituati ad attingere direttamente dai professionisti e si aspettano che un professore, al termine dell’evento, metta loro a posto i punti più salienti al fine di renderli più digeribili da parte loro.

È un’opportunità straordinaria il fatto di poter avere dei professionisti in dialogo con l’Università. Si ripete da più parti che questa non sappia dialogare con il mondo del lavoro; in questa sede si ha avuto invece la prova che questo non è vero, che anzi entrambi possono imparare molto l’una dall’altro. Infatti, gli interventi esposti finora sono stati tutti molto formativi anche dal punto di vista di quelle che sono le esigenze degli studenti e delle studentesse.

Chi ha esposto finora ha dato dei titoli ai diversi interventi. Questi hanno una caratteristica in comune, quella di avere un grosso “punto interrogativo” sul futuro. Ciò non è qualche cosa di negativo, perché è significativo proprio del momento presente. Spesso, si parla di turismo post-Covid, ma quest’espressione non sembra essere del tutto corretta, perché, sfortunatamente, il periodo attuale non è assolutamente ancora quello della fase post-Covid. L’augurio è certamente che questa arrivi in fretta, ma il presente è ancora in una fase di crisi, purtroppo molto lunga, e non si sa ancora bene che cosa succederà nel prossimo futuro. Dinanzi a questo “punto

---

<sup>1</sup> Professore Associato presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca dove insegna Geografia del Turismo e Cartografia per il Turismo.



interrogativo” che appare in qualche modo nei diversi titoli, tuttavia, emerge un aspetto che sembra fondamentale soprattutto per gli studenti e le studentesse che studiano turismo, ed è che le sfide non finiscono mai. Lo ha sostenuto chiaramente la dottoressa Maria Carmela Colaiacovo, quando ha ricordato che tra la crisi terroristica, la crisi economica e adesso la crisi sanitaria, periodicamente bisogna far fronte a una crisi che dura all’incirca due anni. Quando i docenti universitari insegnano agli studenti e studentesse, una delle cose sulle quali cercano sempre di insistere è che non ci sono soluzioni facili. Nell’insegnamento di geografia del turismo – tenuto da chi scrive al primo semestre del primo anno – non è infatti raro che si ribadisca che quanto viene insegnato durante il corso, con ogni probabilità non sarà più attuale al momento della laurea e dell’entrata nel mondo del lavoro, all’incirca tre anni dopo. Per esempio, agli studenti del primo anno di due anni fa – quando il Covid-19 era ancora di là da venire – durante i corsi si faceva naturalmente solo qualche cenno veloce al rischio sanitario. Esso era infatti qualche cosa che nessuno si sarebbe aspettato, almeno nelle dimensioni nelle quali poi si è manifestato. Da parte dei relatori è emersa chiaramente la capacità che il professionista deve avere di far fronte continuamente alle crisi che sfortunatamente si incontrano durante la propria vita professionale.

Crisi che tra l’altro, in una delle sue etimologie greche possibili, significa *opportunità*. Si è percepita in maniera evidente, in tutti i contributi che si sono succeduti, la capacità di cogliere la presente crisi sì in tutta la sua drammaticità, ma senza piangersi addosso. Il dottor Marco Gilardi ha riportato l’esempio del *fast pass*: è stato il Covid-19 che ha motivato a formulare il *fast pass* in via emergenziale, ma è plausibile che un domani esso diventerà qualche cosa di uso comune, che farà guadagnare anche tanto tempo. Ecco quindi un chiaro esempio di come la tragedia del Covid-19 sia stata vista da una grande catena alberghiera come un’*opportunità*, che è stata colta e che ha portato a un miglioramento, che nei tempi a venire sarà comunque duraturo.

Un’altra cosa ancora su cui si è insistito molto finora è il concetto di territorio. Chi scrive è un geografo, quindi interessato a tutto ciò che riguarda il territorio. Partendo dai saluti del Direttore del Dipartimento, il professor Giampaolo Nuvolati ha trattato di come il turismo e la vita quotidiana siano sempre più collegati fra di loro, apportando l’esempio dello *smart working*. In questo periodo si vive veramente in un momento in cui gli spazi della vita di tutti i giorni e quelli della vacanza, che per decenni sono stati considerati separati, non sono invece più così distinti, poiché si ha la compresenza di

spazi di vacanze e di spazi di lavoro. Sulla difficile distinzione fra il territorio del lavoro e il territorio delle vacanze ha accennato poc' anzi di nuovo il dottor Marco Gilardi quando ha trattato dell'eventualità di accogliere nel bar del proprio albergo non solo i clienti ma anche persone da fuori, oppure quando ha accennato alla sala che si può eventualmente adattare a convegni aperti al territorio. La struttura ricettiva oggi deve proprio, ed è quello che è stato adeguatamente sottolineato, riprendere i contatti con il territorio, non soltanto con i turisti, ma anche con la comunità locale. Significativo è stato anche quanto riportato dalla professoressa Magda Antonioli, che ha ricordato le case cantoniere quali esempio di felice riuso di strutture esistenti a fini turistici, aggiungendo tuttavia una condizione interessante, specificando che esse debbano essere "strettamente collegate con il territorio".

Due cose non sono invece emerse, ma sembrano meritare di essere almeno velocemente citate. Una è il ruolo della formazione, particolarmente importante considerato che il presente evento è organizzato da un'Università, quindi da un ente che fa formazione. Molto spesso, si è fatto finora appello a leggi straordinarie, a finanziamenti del Governo e a tanti altri strumenti di sviluppo che è senz'altro opportuno implementare. Occorre però anche ricordare ai partner del mondo delle professioni la possibilità di fare appello anche al personale qualificato, che le Università formano e che spesso non trovano uno sbocco in ciò per il quale sono stati formati. Una colpa l'ha sicuramente anche l'Università. All'estero, per esempio, vi sono corsi di studio universitari in *hôtellerie* mentre in Italia non esistono, limitandoci talvolta a insegnamenti o a moduli all'interno dei corsi in Scienze del turismo. Ciononostante, è importante ricordare i tanti professionisti che si cerca con molta fatica di formare a livello anche e soprattutto universitario.

In conclusione, la seconda osservazione che si desidera lanciare al mondo del lavoro è che forse è giunto il momento di fare una nuova narrazione del turismo in Italia. Ci si rifà qui in particolare a quanto detto anche dalla professoressa Magda Antonioli, membro del Consiglio di Amministrazione dell'ENIT – che ha come finalità proprio quella della promozione dell'immagine turistica italiana all'estero. In questo periodo pandemico, e soprattutto quando si giungerà finalmente al periodo post-pandemico, sarà veramente necessaria una nuova narrazione totalmente scollegata dai vecchi schemi, centrata invece sulla realtà del 2021 o, al massimo speriamo, del 2022.

# *Le sfide dei sistemi turistici*



## *Introduzione alla sessione*

### *“Le sfide dei sistemi turistici”*

di Nicolò Costa<sup>1</sup>

Volendo portare anche il punto di vista dello storico, vorrei ricordare i motivi per i quali l’approccio sistemico si è affermato in Italia seppur con qualche difficoltà realizzativa, con poche luci e tante ombre. È un tema stabile ormai nel dibattito teorico e pratico, sia nell’ambito della ricerca che delle azioni imprenditoriali e politico-amministrative. Sicuramente il Presidente dell’ENIT, cioè del meta-manager preposto alla promozione turistica a supporto dell’*incoming*, ha il compito di far funzionare le interdipendenze tra attori affinché operino tramite azioni congiunte di *marketing* collaborativo. Infatti, le radici dell’approccio sistemico sono nella necessità di combinare locale e nazionale perché luoghi di produzione dei servizi turistici e loro consumo coincidono. L’*incoming* diventa un’area di progettazione a cui dovrebbero collaborare i molteplici attori della formazione, della ricerca e soprattutto gli operativi, inventando innovazioni che consentano di rendere una località unica, specifica, diversa, particolare. Prima di arrivare all’approccio più operativo che riguarda come uscire dalla crisi della pandemia, rinnovando l’offerta turistica in chiave sistemica, vi ricordo le origini dell’espressione “sistema turistico”. A metà degli anni ‘90, si afferma l’idea che il turismo non è un fenomeno autonomo, ma è un insieme di interdipendenze settoriali, per cui va programmato in modo sistemico, controllando variabili. Un esempio è stata la legge Ronchey del 1993-1995, che trasformava i beni culturali anche in risorse turistiche, consentendo la realizzazione di bar, ristoranti, di servizi di diretto ed indiretto supporto. Poi, sempre in quegli anni, ci sarà Veltroni che trasformerà la tassa d’ingresso, siamo nel 1997, in biglietto

---

<sup>1</sup> Professore Associato di Sociologia del Turismo e dello Sviluppo Locale presso l’Università Tor Vergata di Roma.

che è prenotabile. Come sanno gli esperti di *marketing*, una tassa spinge ad andare per forza al museo, non è prenotabile. Se invece ho il biglietto, puoi fare ingressi differenziati e quindi consentire al *tour operator* di prenotare gli accessi. Questa impostazione venne definita *produttivista* perché considerava i beni culturali una risorsa economica. A livello accademico, il dibattito si sviluppò con la riforma universitaria, quella che poi darà luogo nel 1999 alla laurea magistrale in *Progettazione e gestione dei sistemi turistici*, perché si sostenne che l'immagine nazionale e locale erano strettamente collegate ed occorreva realizzare la figura del *destination manager*, del manager di destinazione. Una figura un po' generica per la verità, che doveva lavorare per esempio come direttore degli uffici del turismo nei vari Comuni italiani, quindi una figura incardinata nel diritto amministrativo. Si legava al concetto di sistema perché anche le imprese singole od associate si dovevano organizzare. Infatti, nel 2001, nasce la legge n. 135 art. 5 istitutiva dei sistemi turistici locali. L'idea è molto semplice, può avere un grande valore formare un direttore d'albergo qualificato, ma se contemporaneamente l'ambiente esterno in cui opera l'albergo è inquinato, se i trasporti non funzionano bene perché l'albergo non è facilmente raggiungibile eccetera, eccetera, le interdipendenze non funzionano ed ecco perché si istituì quella figura, il sistema dei sistemi turistici locali in sostituzione delle vecchie APT, aziende di promozione turistica

Come voi ben sapete, i Sistemi turistici locali (Stl), non sono decollati, il dibattito si è alquanto appesantito e poi l'istituto è stato abbandonato.

Uno degli obiettivi che si prefiggeva l'innovazione normativa e organizzativa era stato indicato da Federturismo con l'allora Presidente Giancarlo Abete: passare dalle azioni frammentate all'*industria dell'ospitalità* in chiave sistemica. Giancarlo Abete promosse la rivista di Federturismo – mi piace ricordarlo perché c'è Maria Carmela Colaiacovo, ma c'è anche il Presidente Palmucci, insomma siamo ben rappresentati a livello di Confindustria oggi. In quel periodo si coniò l'espressione "sistema dell'ospitalità" per destagionalizzare i flussi, affinché gli alberghi, come le catene alberghiere, potessero essere aperti tutto l'anno. Solo così, evitando le chiusure e il *turn over* forzato dei lavoratori, si possono creare figure professionali qualificate che lavorano tutto l'anno. La qualità dei servizi interconnessi è difficile da realizzare in una struttura che è aperta 4-5-6 mesi. Anche alberghi importanti in quel periodo chiudevano. Quindi, il concetto di industria dell'ospitalità dà un contributo all'approccio di sistema richiamando un sistema produttivo a ciclo continuo.

Un secondo obiettivo è stato quello di legare l'immagine nazionale allo sviluppo locale. Il concetto di ospitalità *made in Italy*, ripreso dai distretti industriali, si è consolidato perché alcuni aspetti della modernità nazionale hanno rinnovato sia il turismo culturale che marino e diversificato l'offerta. La grande sfida di quel periodo è ancora attuale. Infatti, l'immagine italiana si è rafforzata ulteriormente in modo indiretto, perché cresce l'enogastronomia italiana, quindi l'Italia non più solo *Gran Tour* (e non è poco), ma anche area della cultura materiale e questo aspetto è cresciuto nel corso degli anni. Gli studi, gli indici sull'appetibilità dell'immagine Italia lo confermano progressivamente, ma si conferma anche un'idea mutuata sempre dal mondo confindustriale e cioè istituire i distretti turistici ad imitazione dei distretti industriali del *made in Italy*, cioè fare in modo che la moda, piuttosto che la gastronomia contribuiscano a costituire i distretti turistici. Ciò in sintonia con la tendenza verso l'ospitalità che ingloba e mette in connessione risorse turistiche e risorse non turistiche (si pensi al turismo medico basato sulla competizione tra ospedali per l'offerta di servizi che prima nessuno avrebbe considerato turistici). Dopo crisi del sistema turistico locale, il concetto di sistema continua ad essere impiegato. Si orienta maggiormente verso le filiere produttive tipiche del distretto industriale, fare in modo che cioè le piccole e medie imprese e anche le grandi imprese, tipo le catene alberghiere, possano collaborare in quanto attori di un'offerta integrata. Un'impresa difficilissima perché, come ha detto Giorgio, le piccole e medie imprese a conduzione familiare certamente non hanno le competenze che hanno le grandi catene alberghiere o i *big player* o i grossi e comunque ci sono interessi divergenti. Perciò, l'approccio di filiera per guidare lo sviluppo locale, che permette di avere dei finanziamenti bancari e una serie di opportunità è un tema da approfondire in chiave più sistemica perché gli interessi dei piccoli non sono uguali a quelli dei grandi. Un'altra iniziativa che riprende l'approccio di sistema è l'istituto delle reti d'impresa, anche questo di matrice confindustriale, ma riguardava maggiormente il manifatturiero. Le reti d'impresa sono state realizzate anche nel settore turistico proprio per mantenere un approccio più ampio, più articolato, allo sviluppo locale: si vende una destinazione non la singola impresa che invece è specificante e rafforzativa di un'unicità, di una specificità. Per modellare la specificità, l'approccio sistemico, reticolare o di filiera nelle sue varianti, può garantire agli attori locali di essere protagonisti del loro sviluppo. Sarebbe opportuno che i sistemi locali ed il sistema nazionale potessero essere di nuovo al centro dell'attenzione, perché il luogo di produzione e il luogo di consumo nel turismo

coincidono e i turisti vanno in determinati luoghi, approccio territoriale andrebbe ulteriormente rinnovato e potenziato. Le tecnologie digitali hanno effetti benefici se ri-territorializzano i flussi informativi ed evitano ad esempio che i nuovi intermediari commerciali del web generino nuove gerarchie che schiacciano la redditività degli operatori dell'incoming. Il concetto di sistema prevede che si formino dal basso 'reti corte' che comunicano direttamente con le nicchie della domanda, altrimenti i big player del web, come già succede adesso, pensano più ai loro vantaggi e i locali vengono penalizzati (gli scontri tra Expedia e albergatori rilevano che l'integrazione verticale predomina su quella di sistema).

Il mio augurio è che da queste occasioni di riflessione possano emergere contributi operativi, orientati all'innovazione a livello reticolare, sistemico, di filiera produttiva, inserendoci nella transizione ecologica e digitale.



# *1. Un nuovo Piano Turistico Nazionale per essere più presenti in Europa e nel mondo*

di *Giorgio Palmucci*<sup>1</sup>

Un approccio sistemico al settore del turismo è quanto mai fondamentale alla luce del momento storico. La sfida non è resistere e attendere la fine della pandemia ma imparare a convivere con una realtà mutata per cogliere almeno l'opportunità di una riflessione profonda sugli errori fatti nel passato, sui ritardi e sulla necessità di lavorare insieme ad una ripresa valoriale del turismo, non soltanto in termini economici, ma anche qualitativi.

Si può parlare di più “turismi” offerti dal nostro Paese attraverso una collaborazione vera tra tutti gli attori della filiera. L'esperienza maturata in Confindustria mi ha consentito di implementare il tessuto delle reti d'impresa, che rappresenterebbe un modello anche molto semplice da applicare, se non ci fosse la diffidenza delle piccole e medie imprese, timorose di essere inglobate e poco inclini a cogliere i vantaggi del network che garantisce il mantenimento dell'autonomia necessaria.

Ciò che stiamo vivendo ci ha portato da un lato ad una maggiore consapevolezza non soltanto da addetti ai lavori ma a livello generale: si è compreso meglio il ruolo socio-economico e tangibile del settore che incide sul Pil per il 13%. ENIT ha elaborato nel 2019 un piano triennale, che prevedeva proprio una grande collaborazione da parte dell'Agenzia nazionale per il turismo con le istituzioni, al servizio delle associazioni degli operatori e soprattutto una collaborazione e un'attività di sistema insieme con gli enti che operano in Italia e all'estero. Basta pensare a tutto il lavoro intrapreso con le ambasciate, i consolati, le camere di commercio italiane all'estero, l'Ice. In

---

<sup>1</sup> Presidente ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo) e Presidente EBIT (Ente Bilaterale Industria Turistica).

questo modo può essere più efficace, omogeneo e coordinato il messaggio di promozione dell'immagine dell'Italia.

L'altro obiettivo intrapreso e poi interrotto con la pandemia è il coinvolgimento dei rappresentanti delle eccellenze del *made in Italy*, perché la moda, il *design*, il *food*, il turismo enogastronomico, l'*automotive* diventano motivo e strumento di scoperta del Paese nel quale questi prodotti sono realizzati. Pertanto, lavorando insieme c'è sicuramente una maggiore possibilità non soltanto di trasmettere la conoscenza ma anche di essere più efficaci nella ripresa dei flussi turistici che le destinazioni si preparano ad affrontare e di promuovere comunque un turismo che non si alimenti di concorrenza con gli altri Paesi o tra le Regioni. Vista la grande, immensa offerta di turismi di destinazione, c'è spazio per tutti e per poter guardare oltre i propri confini e contribuire così ad evitare di incorrere nell'*overtourism*.

È bene che il settore si metta in discussione: le decisioni che sono state prese nel passato non possono più essere valide oggi. Il nuovo mercato della domanda e dell'offerta è basato sull'innovazione e la digitalizzazione: il mondo della ricettività deve imparare a segmentare in maniera differente le azioni di promozioni sul mercato domestico e sul mercato di prossimità e attivare una *brand positioning* di tipo operativo sui mercati internazionali. La *marketing intelligence* mette a disposizione degli operatori, delle istituzioni, dati esaustivi che permettono di prendere decisioni rapide, analizzando in modo particolare l'immagine del nostro Paese, che resta il più desiderato. Lo dimostrano non solo i riscontri delle nostre sedi estere ma anche le ricerche su Google che testimoniano una propensione per viaggi in Italia, per cui dobbiamo essere in grado di prepararci alla ripresa delle rotte intercontinentali. Con l'Agenzia del Demanio, con Difesa Servizi stiamo portando avanti il Progetto Valore Paese Italia che ha proprio la funzione di allargare gli orizzonti turistici per una migliore e maggiore accoglienza distribuita su tutto l'anno e in luoghi diffusi per cercare di mettere a sistema le destinazioni in disuso e per valorizzare quelle poco raggiungibili.

Chi lavora nel turismo è ancora legato a Martin Luther King con *I have a dream*. L'augurio è che da questo sogno e da questo incubo che stiamo vivendo si possa ripartire con più forza. La passione che chi opera nel turismo ha sempre avuto è stata sicuramente intaccata, ma non si è spenta.

## 2. *L'approccio dei flussi e implicazioni per il destination marketing e management*

di *Pietro Beritelli*<sup>1</sup>

Lo sviluppo dell'approccio dei flussi turistici nel *destination marketing e management* (Beritelli, Laesser, Reinhold, & Kappler, 2013; Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015) è iniziato circa dieci anni fa. Abbiamo visto soprattutto che le organizzazioni turistiche denominate DMO (*Destination Marketing/ Management Organizations*), e gli stessi '*destination manager*' malgrado avessero budget a disposizione, fallivano per vari motivi. In generale, non riuscivano ad avere un impatto né sull'offerta né sulla domanda. Per quest'ultima si spendono ancora oggi ingenti somme in '*marketing*', ovvero pubblicità che non ha impatto sulle decisioni dei viaggiatori (Beritelli & Laesser, 2018, 2019). Chi '*gestisce*' allora una destinazione come territorio oppure dal punto di vista dei viaggiatori? Chi '*promuove*' il territorio? Queste ed altre fondamentali domande non più poste da tanti anni ci hanno ispirato a rivedere i concetti base del *destination management*.

### **Turismo lungo flussi collettivi**

Un numero crescente di studi basati sul *tracking* dei turisti grazie alla localizzazione spazio-temporale ('*geo- time-tagged tracking*') (Baggio & Scaglione, 2018; Ferrante, Bongiorno, & Shoval, 2015; Orellana, Bregt, Ligtenberg, & Wachowicz, 2012; Vu, Li, Law, & Ye, 2015; Zeng, Zhang,

---

<sup>1</sup> Adjunct Professor of Management with special focus on Tourism, Università della Svizzera Italiana, Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG), Research Center for Tourism and Transport.

Liu, Guo, & Sun, 2012) ha messo in evidenza una serie di aspetti interessanti:

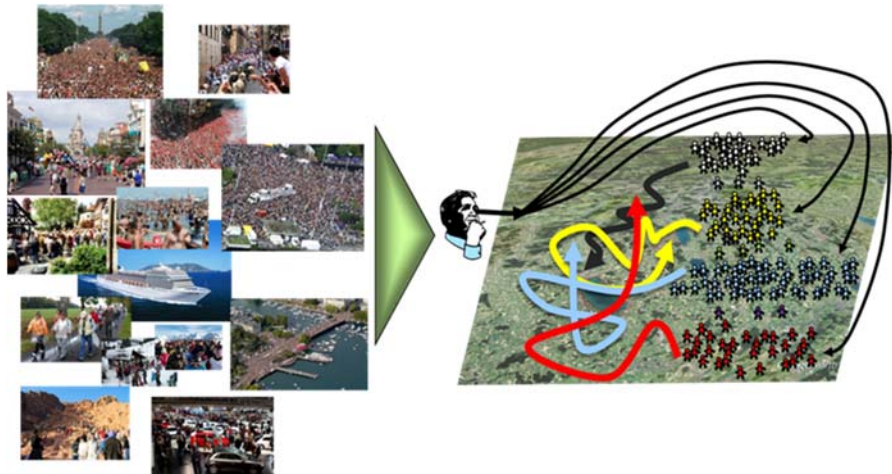
- la destinazione vista e vissuta dal turista non è un territorio, bensì punti e linee (traiettorie) che superano i confini territoriali-amministrativi;
- dal punto di vista di un'amministrazione territoriale e di una DMO ci sono zone/punti turistici e zone/punti non turistici e ci sono zone/punti turistici solo per delle tipologie di visitatori;
- i collegamenti tra punti (attività ed attrazioni) attraverso le linee (traiettorie) viene vissuto come esperienza da tanti visitatori simultaneamente oppure ripetutamente, creando flussi con importanza strategica per gli operatori e la comunità del luogo/ della regione (Beritelli, Reinhold, & Laesser, 2020).

In analogia ai comportamenti collettivi nel mondo animale, e nel settore dei trasporti, anche i visitatori, malgrado la loro libertà di pianificare ed eseguire i propri viaggi, si muovono lungo gli stessi corridoi, formando flussi turistici. Studi più recenti basati sulle euristiche decisionali (Gigerenzer, Hertwig, & Pachur, 2011) non si limitano al marketing dei prodotti di consumo ma sono ancora più rilevanti nel contesto dei viaggi, dove individui e gruppi si confrontano con un grande numero di variabili contestuali (Beritelli, Reinhold, & Luo, 2017).

### **Il metodo SGDM (*St. Gallen Model for Destination Management*)**

Considerando i punti precedenti, il processo di produzione turistica dunque viene iniziato, e viene anche gestito, dal turista stesso. Ma come possiamo facilmente individuare flussi turistici attuali e per il futuro? Quali metodi sono più efficaci e capaci di fornire agli attori nelle comunità turistiche una base fondata per prendere decisioni su progetti, iniziative e collaborazioni che si riferiscono alla realtà dei visitatori?

Fig. 1 - Flussi di visitatori in pratica e la vista del territorio

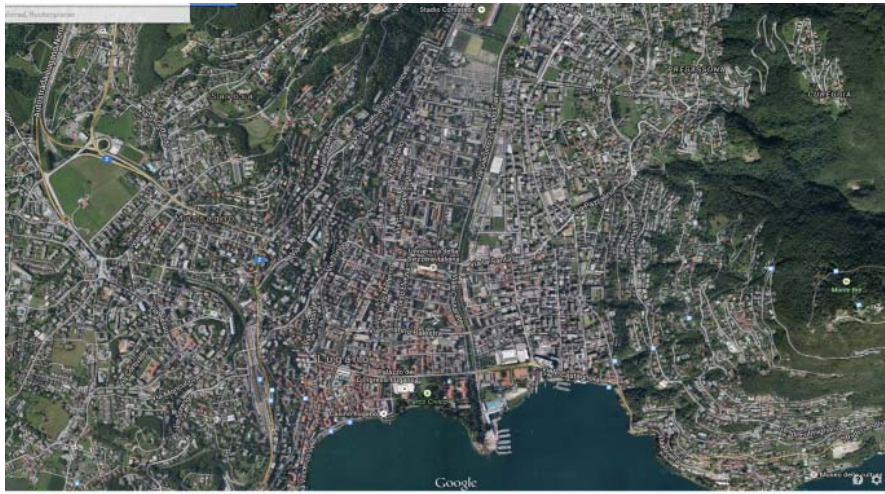


Fonte: Beritelli, et al. (2013), 2013 Kanton Solothurn; Cnes/Spot Image; GeoContent; Google

Il metodo SGDM si basa su mappe corredate da legende. Su ogni mappa viene disegnato e commentato un flusso di visitatori. Ogni flusso esprime una sequenza di una giornata/ mezza giornata; se un visitatore si ferma per più di un giorno, ogni giorno vivrà una nuova sequenza di attività, visitando luoghi diversi. In questo modo, le mappe permettono di individuare anche i turisti cosiddetti “mordi e fuggi” (*one-day trippers*), includendo i visitatori che provengono dal territorio e anche la popolazione locale che svolge le sue attività.

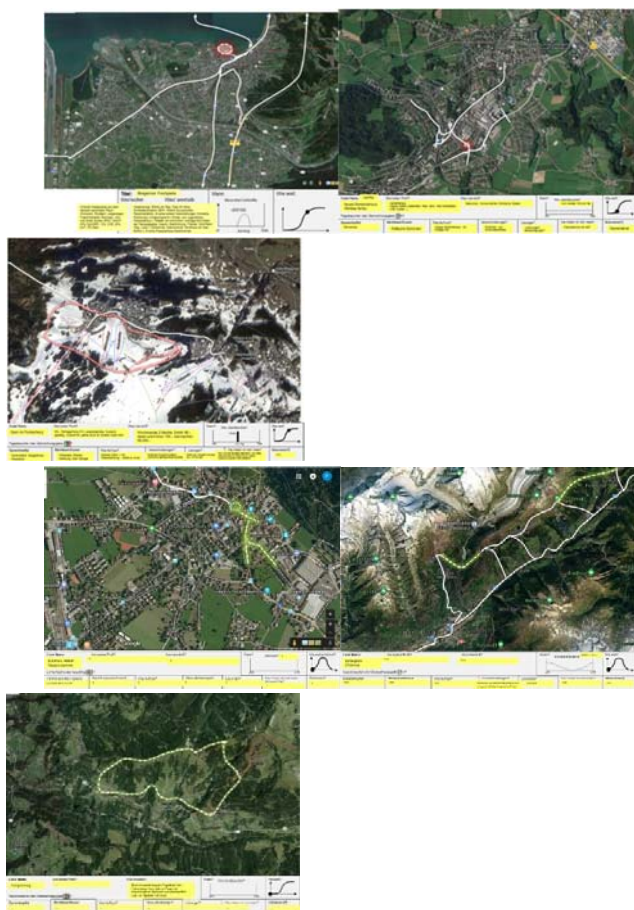
Negli anni passati ci siamo resi conto che i cosiddetti ‘informatori locali’ (receptionist agli hotel o presso le attrazioni culturali, collaboratori agli sportelli informativi, guide turistiche, organizzatori di eventi, ecc.), più di altri sanno da dove provengono i turisti e riconoscono le tipologie di visitatori, sanno quando arrivano, quanto si fermano, quali sono le loro attività principali, quali attrazioni che visitano e sanno segnalare se questi flussi crescono o diminuiscono in termini numerici. Infine, sono capaci di disegnare nuovi flussi, contestualizzando elementi di innovazione nel proprio territorio.

Fig. 2 - Mappa vuota ed esempi di mappe disegnate (con attività/attrazioni principali in rosso per flussi attuali, in giallo-verde per potenziali nuovi flussi)



Codice nome		chi da dove? prolo?*	cosa? quanto S?		quando?*	quanti visitatori?*	fase di sviluppo?*
visitatori di giornata permittenti (G)?							
rete e di sistema	Affluenzatori della domanda	Cosava bene?*	Sede?*	Soluzioni?*	Costo del sistema rete?*		Indicatore?*





Fonte: immagini dell'autore

Le singole mappe e la sovrapposizione di mappe selezionate in base ad ipotesi (geometrie variabili) aiutano gli *stakeholders* locali a valutare il portafoglio e il potenziale delle diverse forme turistiche, a (ri-)collocarsi nella rete territoriale riconoscendo il proprio ruolo nei singoli flussi, e ad iniziare progetti ed iniziative a livello individuale o di gruppo. La seguente serie di foto mostra come si lavora ricostruendo i flussi su una piattaforma di scambio, aperta al pubblico, che consente di presentare, discutere e aggiornare i flussi.

Fig. 3 - Impressioni di lavoro con informatori e membri del Destinorama (Beritelli et al., 2013)



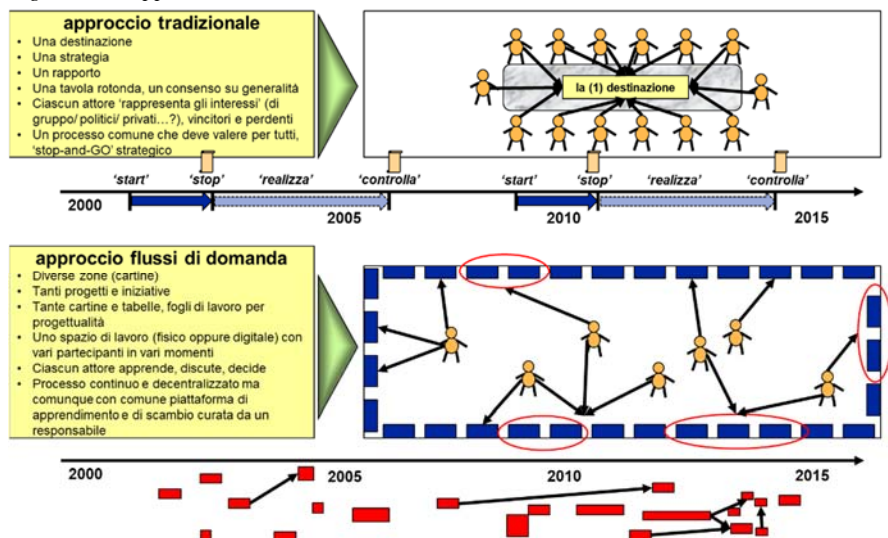
Fonte: immagini dell'autore



Sono quindi la varietà e la diversità dei flussi di visitatori a determinare la sostenibilità economica e sociale di un territorio e non la loro riduzione numerica (supposto ‘posizionamento’ nei concetti di marketing dei prodotti di consumo). Infatti, località a vocazione turistica interessate da pochi flussi rischiano di cadere in declino. Più flussi di visitatori diversi invece sono espressione di una maggiore capacità del territorio di offrire un numero sufficiente e variegato di esperienze che rispondono ai bisogni mutevoli degli ospiti per un periodo di tempo più lungo. Il territorio, visto dagli attori, è dunque un sistema complesso e dinamico che permette diversità e molteplicità di piani ed azioni in una *governance e leadership* condivisa (Beritelli & Bieger, 2014).

Il processo di produzione turistica è iniziato e anche gestito dal turista stesso. Ciò rende molto difficile, anzi impossibile, ‘gestire’ o ‘promuovere’ un territorio dal punto di vista degli attori locali/ regionali. L’atteggiamento più promettente consiste nel vedere il proprio territorio come un palcoscenico, potenzialmente collegabile dai visitatori stessi. Sono questi ultimi, grazie alla loro presenza e alle attività che scelgono (scelte più o meno consapevolmente e variabilmente collocate in un ambito transazionale, economico), a dare forma alle proprie esperienze. La collaborazione tra operatori turistici ed attori si basa dunque sulla conoscenza precisa dei singoli flussi e delle combinazioni che li accomunano grazie ai visitatori. Questo concetto è in netto contrasto con l’idea che tutti gli attori in una destinazione debbano sempre essere d’accordo su una singola visione, una strategia oppure un posizionamento turistico. Come la figura 4 mostra, il nuovo approccio capovolge letteralmente il prevalente e tradizionale metodo di pianificazione del *destination marketing e management*. Considerando che un territorio è uno spazio utilizzabile – anche simultaneamente – da diversi tipi di visitatori, non è più necessario trovare consenso su una visione, una strategia, un piano per tutti. Questi processi ancora oggi prevalenti producono prese di posizione e processi conflittuali che non solo sono futili ma appaiono anche non rilevanti. La ricerca più recente sulla pianificazione del *destination management e marketing* (Ruhanen, 2004; Simpson, 2001; A G Woodside, 1990; A. G. Woodside & Sakai, 2001) aveva già dimostrato la necessità di rivedere i presupposti di base. La figura 4 spiega anche che, grazie all’approccio dei flussi, gli attori – consapevoli della diversità e dinamica nel loro territorio – identificano progetti ed iniziative a livello individuale e di gruppo, e possono identificare con maggior chiarezza le priorità basandosi sulle analisi dei visitatori.

Fig. 4 - Due approcci inversi



Fonte: immagini dell'autore

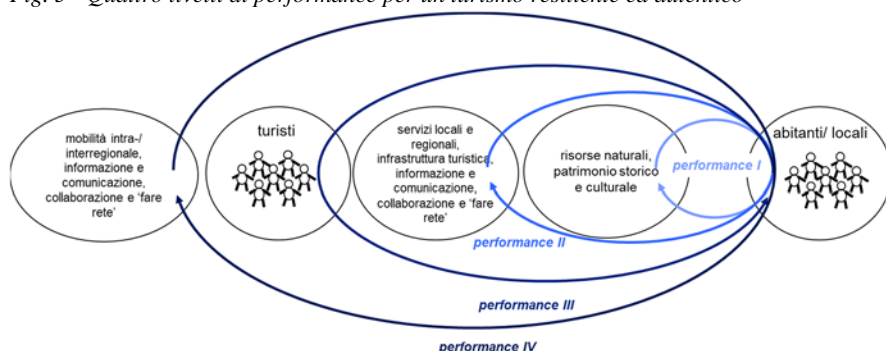
## Implicazioni rilevanti anche in periodi di crisi

Grazie all'approccio dei flussi nel *destination management* abbiamo potuto includere nel nostro lavoro sulle destinazioni turistiche il turismo "mordi e fuggi", e contemplare anche la presenza dei locali e della popolazione del territorio. In pratica – e anche nella ricerca, i turisti e i locali sono stati spesso considerati come due gruppi differenti e separati, dimenticando che anche gli ultimi sono di fatto visitatori del proprio territorio e possono quindi scoprire luoghi ed attività e creare le proprie esperienze. La pandemia da Covid-19 ha azzerato prima e ridotto poi la domanda internazionale, mettendo al centro la partecipazione della popolazione locale alle attività e alle attrazioni turistiche locali, rilanciando il turismo di prossimità.

La figura 5 illustra come grazie alla popolazione locale, altri turisti "mordi e fuggi" (gruppo a destra) stia approfittando delle offerte per il tempo libero e le infrastrutture turistiche locali tanto quanto i turisti internazionali (o provenienti da territori più distanti, gruppo a sinistra) dando corpo ad un turismo di base autentico e con una propria identità. La base per un turismo durevole sono i livelli di performance I e II. I livelli III e IV approfittano della condizione vissuta degli altri due livelli. Il livello di performance I si

riferisce alle esperienze di base, spesso percepite in modo subliminale, dalla popolazione locale. Un'escursione nel fine settimana, una visita a un museo della propria città, un picnic nel parco, una partita di calcio, un giro in bicicletta nella propria regione sono solo alcuni esempi. Il livello di performance II è reso possibile da servizi come un caffè, un ristorante, un concerto serale nel parco, il mercato settimanale. I locali coinvolti in queste fasi non sono sempre chiaramente distinguibili dai visitatori di regioni circostanti. È qui che entrano in gioco i turisti, che attraverso la presenza della gente del posto e/ o di altri visitatori esistenti partecipano anch'essi alle attività e alle esperienze, rafforzando i flussi di visitatori o generandone nuovi (livelli di performance III e in conseguenza IV).

Fig. 5 - Quattro livelli di performance per un turismo resiliente ed autentico



Fonte: immagini dell'autore

In analogia ad un albero, altri e nuovi rami devono crescere in nuove direzioni. I quattro livelli di performance si completano a vicenda in modo tale che le aree turistiche che prima erano fortemente dipendenti da una forma dominante di turismo (ad esempio le vacanze al mare, gli sport invernali alpini) possono gradualmente diversificarsi e formare sistemi resilienti.

Un sistema è resiliente se è in grado di rigenerarsi a causa di cambiamenti, crisi o shock. Più un (eco)sistema è complesso, più è resiliente; più semplice è un (eco)sistema, meno è resiliente. L'attuale crisi di Covid-19, in cui soprattutto gli ospiti internazionali sono scomparsi praticamente da un giorno all'altro, mostra quanto siano fragili i sistemi con forte vocazione turistica (che includono anche città culturali) basati su pochi flussi di visitatori. Comprendere la complessità e la dinamica delle forme di turismo nel proprio luogo, nella propria regione, in un paese, è la base per individuare le misure

concrete che sviluppano e migliorano le esperienze dei visitatori che a loro volta garantiscono una sopravvivenza di comunità e di economie basate (anche) sul turismo.

## Riferimenti bibliografici

- Baggio R., Scaglione M. (2018), Strategic visitor flows and destination management organization, *Information Technology & Tourism*, 18(1-4), pp. 29-42.
- Beritelli P., Bieger T. (2014), From Destination Governance to Destination Leadership—Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective, *Tourism Review*, 69(1).
- Beritelli P., Laesser C. (2018), Destination logo recognition and implications for intentional destination branding by DMOs: A case for saving money, *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, pp. 1-13. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.010>.
- Beritelli P., Laesser C. (2019), Why DMOs and Tourism Organizations Do not Really ‘Get/Attract Visitors’: Uncovering the Truth behind a Cargo Cult. doi: 10.6084/m9.figshare.9924428.
- Beritelli P., Laesser C., Reinhold S., Kappler A. (2013), *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement - Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken*, IMP-HSG, St. Gallen.
- Beritelli P., Reinhold S., Laesser C. (2020), Visitor flows, trajectories and corridors: Planning and designing places from the traveler’s point of view, *Annals of Tourism Research*, 82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102936>.
- Beritelli P., Reinhold S., Laesser C., Bieger T. (2015), *The St. Gallen Model for Destination Management*, IMP-HSG, St. Gallen.
- Beritelli P., Reinhold S., Luo J. (2017), “How Come You Are Here?” Considering the Context in Research on Travel Decisions, *Journal of Travel Research*, 0047287517746017.
- Ferrante M., Bongiorno C., Shoval N. (2015), *Cruise passengers’ trajectories at destination. A Dynamic Time Warping approach*. Paper presented at the SIS 2015 Statistical Conference—Statistics and Demography: the Legacy of Corrado Gini.
- Gigerenzer G., Hertwig R., Pachur T. (2011), *Heuristics: The foundations of adaptive behavior*, Oxford University Press, Oxford.
- Orellana D., Bregt A.K., Ligtenberg A., Wachowicz M. (2012), Exploring visitor movement patterns in natural recreational areas, *Tourism Management*, 33(3), pp. 672-682.
- Ruhanen L. (2004), Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), pp. 239-253.
- Simpson K. (2001), Strategic planning and community involvement as contributors to sustainable tourism development, *Current Issues in Tourism*, 4(1), pp. 3-41.

- Vu H.Q., Li G., Law R., Ye B.H. (2015), Exploring the travel behaviors of inbound tourists to Hong Kong using geotagged photos, *Tourism Management*, 46, pp. 222-232.
- Woodside A.G. (1990), Measuring advertising effectiveness in destination marketing strategies, *Journal of Travel Research*, 29(2), pp. 3-8.
- Woodside A.G., Sakai M.Y. (2001), Meta-evaluations of performance audits of government tourism-marketing programs, *Journal of Travel Research*, 39(4), pp. 369-379.
- Zeng Z., Zhang R., Liu X., Guo X., Sun H. (2012), *Generating tourism path from trajectories and geo-photos*. Paper presented at the International Conference on Web Information Systems Engineering.

### *3. La dinamica dei flussi turistici nel dopo Covid-19*

di *Raffaele Rio*<sup>1</sup>

La ripresa del turismo italiano e, con essa, anche la riorganizzazione dei sistemi turistici locali è condizionata da alcuni elementi prioritari: la *governance* degli enti locali o delle istituzioni ai vari livelli e la programmazione strategica delle risorse finanziarie.

Partiamo dalla *governance*. C'è un problema prioritario di *governance* da cui consegue anche la misura dell'efficacia dei fondi messi a disposizione per la ripresa del sistema turistico. L'Italia, nella forma e nella sostanza, non ha ancora fatto del turismo un settore strategico per la propria economia. Anzi, presenta una *governance* caratterizzata da una rilevante frammentazione delle competenze che genera un coordinamento delle politiche sul turismo assolutamente inadeguato. Non è un caso, ad esempio, che anche l'attuale Piano Strategico del Turismo italiano<sup>2</sup> sia strutturato più secondo la

---

<sup>1</sup> Presidente Demoskopica.

<sup>2</sup> Il Piano Strategico del Turismo, elaborato dal Direttore Generale della Programmazione e delle Politiche per il turismo del MiTur, in raccordo con il Comitato Permanente di Promozione del Turismo e coinvolgendo le associazioni di categorie e gli esperti di settore, è un documento programmatico di indirizzo strategico sul turismo in Italia nell'ambito di una visione organica, coerente e unitaria, rispondendo all'esigenza di porre il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese. Il PST è uno strumento politico-programmatico semplice, chiaro e dinamico per favorire l'innovazione, l'integrazione e la competitività. Il PST ha un orizzonte temporale di sei anni (2017-2022) e propone un "sistema organizzato" in 13 obiettivi specifici e 52 linee di intervento, in una strategia che persegue quattro principi-finalità generali: sostenibilità, innovazione, accoglienza e accessibilità. L'obiettivo è di rilanciare il comparto turistico nazionale nell'ambito di un progetto integrato di sviluppo sostenibile e sostenere la leadership dell'Italia sul mercato turistico internazionale. Il PST è anche uno strumento di policy, per la costruzione di una cittadinanza improntata alla qualità della vita e al benessere economico e civile. Il Piano Strategico del Turismo nasce da un inedito processo di partecipazione e condivisione, avviato con gli Stati Generali del Turismo nell'ottobre 2015 e conclusosi a Pietrarsa nell'aprile 2016, e costruito con l'utilizzo di strumenti digitali: piattaforma on line, un sito web dedicato e canali social, un metodo che dota il mondo

logica di un “libro dei sogni” che in relazione ad una concreta attuazione di azioni misurabili nel tempo. E, ancora, dopo anni di discussioni e confronti, non siamo ancora riusciti a calibrare una leadership centrale che riesca a uniformare e orientare le differenti strategie regionali in obiettivi condivisi e, soprattutto comuni. L’idea che la nostra Costituzione abbia reso il turismo una materia di competenza “esclusiva” per le Regioni, viene intesa quale legittimazione di una “giungla normativa e attuativa” della programmazione turistica. Qual è l’effetto generato, almeno ad oggi, da questa consolidata dicotomia? Il rischio di una mancata e concreta attuazione della programmazione da mettere in campo per rilanciare il settore turistico italiano. E ciò, perché ogni documento strategico varato dalle istituzioni centrali e condiviso, in sede di coordinamenti politici e tecnici con le Regioni, non prevede in calce la presenza, in termine di parziale copertura finanziaria degli interventi da attivare, delle risorse economiche regionali. E, quindi, di fatto, il piano strategico non acquisisce una valenza consapevolmente attuativa ma di mera proposizione di linee di indirizzo. Poiché, in molti casi, i piani triennali sul turismo di cui ogni regione si dota, presentano una visione attuativa incoerente o, comunque, differente, rispetto alla “visione centralista”.

Ad attuire, seppur parzialmente questa distorsione, le risorse per il turismo previste dal Piano nazionale di ripresa e di resilienza. Ma anche in questo caso, si palesano evidenti carenze di visione del comparto per i prossimi anni.

Bene i 2 miliardi del Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza per il turismo, ma il rilancio del settore passa necessariamente da una visione strategica che al momento è debole. Analizzando le misure e gli interventi previsti si ha la sensazione che manchi una visione d’insieme.

In questa direzione sembra che il PNRR sia condizionato fortemente dall’euforia di immissione di risorse a pioggia nel sistema ma con una consapevolezza inadeguata. Ad esempio, non mi sembra esista un’analisi preliminare del mercato per ridurre al minimo il rischio degli investimenti. In altri termini, le risorse rischiano di finanziare prioritariamente il sistema imprenditoriale nelle destinazioni tradizionalmente più rinomate trascurando il fatto che l’emergenza pandemica ha modificato le scelte dei turisti italiani e stranieri verso altre tipologie di vacanza e, quindi, verso destinazioni e territori differenti da quelli storicamente a maggiore appeal.

---

del turismo di una visione organica. Fonte: [www.ministeroturismo.gov.it/il-piano-strategico-del-turismo/](http://www.ministeroturismo.gov.it/il-piano-strategico-del-turismo/).

E, inoltre, le misure rivolte al settore alberghiero e ai tour operator si rivolgono alla singola impresa, quando sarebbe opportuno e innovativo dirigere risorse anche verso aree individuate sulla base della concentrazione di un'offerta di servizi integrati e della capacità di attrarre le nuove tendenze di consumo dei turisti<sup>3</sup>.

Ad ogni modo, è innegabile che l'emergenza pandemica si sia abbattuta con la forza di uno tsunami sul turismo italiano nell'ultimo biennio fiacando, da un lato il settore e, dall'altro, alimentando alcuni preoccupanti aspetti legati all'infiltrazione criminale nel sistema.

Ma si proceda con ordine. Il Covid-19, dunque, condiziona ancora il turismo. Il 48% degli italiani ha rinunciato alla vacanza fuori porta per le festività di fine anno. I motivi? In primo luogo, perché l'emergenza pandemica non smette di condizionare l'andamento dei comportamenti di consumo turistico degli italiani. In particolare, ben il 28,4% degli individui interpellati non andrà in vacanza: il 12,4% perché "pur volendo, ha ancora timore a viaggiare" in aggiunta al 16% degli intervistati che ha addirittura cancellato la prenotazione dopo la notizia della diffusione della variante Omicron. La paura del Covid-19 si ripercuote inevitabilmente sulla spesa turistica con una stima dei mancati introiti per il settore pari ad oltre 10 miliardi di euro. Colpisce, infine, il 19,8% degli italiani che non ha programmato la villeggiatura con la famiglia dichiarando un peggioramento della condizione economica familiare rispetto allo scorso anno (Demoskopika, 2021a).

E, nel 2020, il quadro dei flussi turistici era stato ancora più allarmante. I pernottamenti dei turisti stranieri in Italia sono diminuiti del 54,6%, quelli dei residenti all'interno dei confini del 32,2%. In un anno si è registrato un calo di oltre 63 miliardi di euro per il consumo turistico interno e di 31 miliardi per il valore aggiunto che scende ben al di sotto dei livelli del 2010 (68 miliardi nel 2020 contro 80 miliardi). Il calo dell'attività turistica ha inciso per oltre un quarto sulla perdita complessiva del valore aggiunto registrata in Italia (Istat, 2021).

La pandemia da Covid-19 ha condizionato negativamente l'attività economica delle imprese italiane. I limiti imposti dal governo italiano per fronteggiare l'emergenza sanitaria (dal lockdown alle "chiusure colorate") hanno messo a dura prova le piccole e medie imprese italiane e, in particolare, quelle del settore turistico. Ma qual è l'impatto percepito dagli imprenditori?

---

<sup>3</sup> Per approfondimenti, *Quali fondi per il turismo che cambia* (14/12/2021) e *Dove va il turismo finanziato dal PNRR* (04/11/2021), a cura di Paolo Figini, [lavoce.info](http://lavoce.info).



Un orientamento, seppur non rappresentativo dell'intero comparto turistico italiano, è possibile rilevarlo da un'indagine campionaria rivolta ad un campione di imprenditori calabresi, tra cui molti operatori turistici. Per la gran parte degli imprenditori intervistati, il 78,7%, il Covid-19 ha generato un calo dei fatturati aziendali, mentre una quota molto più contenuta del campione, il 20,8%, non ha subito riduzioni del proprio volume di affari. Ben 7 imprenditori su 10, pari al 69,8%, denunciano di avere avuto difficoltà finanziarie a seguito della crisi Covid-19 mentre solo una quota molto più contenuta (30,2%) non ha avuto ripercussioni negative sui conti aziendali.

Per poco più della metà (52,5%), inoltre il problema principale ha riguardato il rispetto delle scadenze fiscali che, tuttavia, si ricorda è stato mitigato da alcune misure fiscali adottate dal Governo italiano (ad esempio "Cura Italia", "Liquidità", "Rilancio") basate su sospensioni, proroghe e rinvii, cancellazione delle imposte, incentivi e ristori a fondo perduto, sostegno alla patrimonializzazione, misure settoriali, ecc. Altre problematiche di natura finanziaria o di liquidità che hanno interessato gli imprenditori riguardano situazioni di morosità come il "pagamento di fornitori e utenze" (29,2%) o la "difficoltà a incassare i crediti" (20,8%), mentre una quota più contenuta minima (14,4%) ha dichiarato di avere avuto "difficoltà a pagare il personale".

Come si accennava, poc'anzi, inoltre, l'emergenza pandemica ha alimentato anche il rischio di infiltrazione criminale nel settore turistico. Sarebbe pari a 2,2 miliardi di euro, il giro d'affari della criminalità organizzata italiana derivante dall'infiltrazione nell'economia legale del settore turistico del Belpaese di cui 850 milioni di euro, pari al 38 per cento del totale, concentrato nelle realtà del Mezzogiorno. Un'attività sempre più pervasiva di controllo del territorio che metterebbe a rischio ben 4.450 imprese attive nel comparto, maggiormente fiaccate dalla crisi di liquidità causata dall'emergenza pandemica e, dunque, più vulnerabili al "welfare criminale" delle mafie che dispongono, al contrario, di ingenti risorse finanziarie pronte alle operazioni di riciclaggio. Sarebbero sei i sistemi regionali con il livello di rischio più elevato: Campania, Lazio, Sicilia, Calabria, Lombardia e Puglia. Ben 430, inoltre, gli alberghi e i ristoranti confiscati ad oggi, di cui quasi il 60 per cento nei territori tradizionalmente caratterizzati da un maggiore radicamento della criminalità organizzata. Impennata pari al 243 per cento, infine, per le operazioni finanziarie sospette direttamente attinenti ai gruppi mafiosi (Demoskopika, 2021b).

La prolungata emergenza, causata dalla pandemia, ha generato una preoccupante crisi di liquidità rendendo le imprese ancora più vulnerabili

all'ingresso nel capitale sociale di ingenti quantità di denaro dei sodalizi criminali che necessitano di un reinvestimento legale ad alto valore aggiunto. In questa direzione, le mafie provano a piegare gli imprenditori con allettanti strumenti di welfare criminale capaci di garantire la sopravvivenza aziendale, la copertura dei lievitati livelli di indebitamento, una maggiore solidità finanziaria con il loro ingresso nelle compagini societarie fino all'acquisizione totale della realtà imprenditoriale. Un circuito perverso finalizzato ad un rafforzamento del controllo delle famiglie criminali sul territorio, a un incremento del loro consenso sociale che alimenta gravi comportamenti illegali quali riciclaggio, usura e pratiche estorsive.

A questo punto, gli interrogativi da porsi sono principalmente due: quando finirà l'emergenza pandemica e con essa la crisi del comparto turistico? E, inoltre, quale sarà la parola chiave su cui puntare per riprogrammare con maggiore consapevolezza il turismo del Belpaese? Rispetto alla prima domanda, appare utile prendere in esame il clima di fiducia che emerge dalla business community: più di 8 intervistati su 10 (85,9%) risultano essere "ottimisti", di questi la maggior parte, il 63,1%, è convinta che la fine della crisi del Covid-19 sia "abbastanza vicina" e che possa realizzarsi entro uno o due anni, mentre per il 22,8% addirittura entro la fine del 2022. Sono pochi invece i "pessimisti", in totale il 12,1%, di questi il 9,7% pensa che la fine della crisi sia abbastanza lontana, mentre per il 2,5% è molto lontana e ci vorranno almeno 5-10 anni. E, inoltre, nel 2021 l'indice di fiducia generale migliora sensibilmente registrando un forte "rimbalzo". Dopo il crollo verticale dell'anno precedente in cui era sceso (-37,7 punti) ad un punto minimo (53,1) della serie storica, recupera ben 35,3 punti attestandosi all'88,4 ai livelli del 2019.

Entrando nel dettaglio dei singoli indicatori, tutti evidenziano degli incrementi rilevanti: fatturato (+36,9 punti), liquidità (+40,3 punti), investimenti (+47,2 punti), occupazione (+35,8 punti), disponibilità di credito (+21,8 punti). Si nota, infine, un recupero più che significativo anche del fattore macroeconomico relativo alle aspettative dell'andamento economico regionale: l'indice, nonostante permangano livelli di criticità, passa dal 26,9 del 2020 al 57,4 del 2021 (Demoskopika, 2021c).

La *keyword* su cui puntare per una programmazione più consapevole è "reputazione". Soprattutto alla luce di quanto stiamo vivendo: l'ascolto attivo del turista, sempre più esigente nella scelta di una vacanza tanto gradita quanto sicura, è imprescindibile. In questa direzione, la reputazione di una destinazione turistica non è altro che la credibilità acquisita da un

determinato territorio a seguito del costante interesse esperienziale web generato dai visitatori della destinazione. Un flusso continuo di informazioni, positive o negative, condivise sul web, che concorre a determinare la considerazione di un territorio contribuendo a creare l'immagine del luogo. Ciò che caratterizza questo nuovo scenario è il superamento di una logica di tipo top-down a favore di un approccio bottom-up, secondo cui non è più possibile imporre regole dall'alto, ma è fondamentale lasciare agli utenti della rete la possibilità di selezionare i contenuti più rilevanti e decidere cosa e meglio per loro. In quest'ottica il consumatore-turista è significativamente "più infedele" rispetto a qualche anno fa, sente l'esigenza di modificare le proprie abitudini di volta in volta, in base a un insieme di variabili personali.

Da non sottovalutare, infine, che la credibilità di un territorio, così generata, orienta e condiziona ogni segmento di domanda turistica che, in linea con le proprie aspettative e smanioso di pianificare la vacanza nel miglior modo possibile, è significativamente attento a raccogliere informazioni per concretizzare il processo decisionale nella scelta della destinazione turistica. I consumatori turisti di oggi consultano la rete continuamente perché sono convinti che così facendo assumeranno decisioni migliori in modo facile, imparando dagli altri consumatori, risparmiando tempo e sforzo. Trattasi di consumatori attivi e partecipativi che possono diventare influencer, capaci cioè di influenzare le decisioni di acquisto dei loro pari (Rio, 2019).

## Riferimenti bibliografici

Demoskopika (2021a), *Il borsino delle vacanze di fine anno per il 2021*, Demoskopika, Roma, 20 dicembre 2021.

Demoskopika (2021b), *Covid-19. Turismo, il welfare criminale vale 2,2 miliardi di euro*, Demoskopika, Roma, 22 aprile 2021.

Demoskopika (2021c), *Indagine congiunturale sull'economia locale*, Rapporto BCC Mediocrati-Demoskokopika, Rende.

Istat (2021), *Drastica caduta della spesa per il turismo*, Conto satellite del turismo per l'Italia, 14 settembre 2021, Roma, Istat.

Rio R. (2019), *Ritorno al turismo*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

## *4. Comprendere lo scenario di rischio e di sicurezza post-crisi: una nuova era del sistema turistico*

di *Fabio Corbisiero*<sup>1</sup>

La sicurezza è da sempre considerata tra i fattori più importanti di un viaggio, rispetto ad altre dimensioni che influenzano le decisioni dei turisti (Glaesser, 2004). Cavlek (2006) ha indicato che le crisi, come quella sanitaria che stiamo ancora attraversando, hanno la capacità di influenzare la scelta di viaggio verso destinazioni percepite come più sicure o, più frequentemente, verso aree limitrofe. La storia delle crisi del sistema turistico ci insegna che la crescita incrementale del viaggio ha subito diverse battute d'arresto già a partire dal XX secolo quando due guerre mondiali e la terribile influenza spagnola fermarono improvvisamente i viaggiatori nel mondo (Berino, 2011). La paura per gli attacchi terroristici in volo avviati nella maniera più drammatica nel 2001, con lo schianto aereo sulle Torri gemelle di New York ha accompagnato i turisti per oltre un ventennio, orientandone, attacco dopo attacco, scelte, movimenti e flussi lungo lo scacchiere internazionale. L'eruzione del vulcano islandese Eyjafjallajökull, del 14 marzo del 2010, costrinse un gran numero di compagnie aeree in Europa alla cancellazione dei voli, per via delle ceneri e delle polveri proiettate in atmosfera, notoriamente dannose per i motori dei jet, con un impatto evidente nel turismo internazionale, benché di breve periodo. Le destinazioni turistiche si sono poi dovute costantemente confrontare con crisi politiche o finanziarie interne, con rivoluzioni civili, battaglie e guerre, o anche con politiche scioviniste, sovraniste o vincoli di frontiera che hanno interferito su quantità o "qualità" dei turisti da accogliere. Altri disastri naturali, come i focolai sanitari della

---

<sup>1</sup> Professore Associato presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Napoli Federico II, dove insegna Sociologia del Turismo e Sociologia Urbana. Responsabile scientifico dell'Osservatorio LGBT e di OUT – Osservatorio Universitario sul Turismo.

fine del secolo scorso (dalla “sindrome respiratoria del Medio Oriente” all’epidemia di “malattia da virus Ebola”) hanno impattato drammaticamente sui sistemi turistici di tutto il mondo (Gostin, 2016). Catastrofi naturali o antropiche, di piccola o grande portata, possono compromettere sul lungo termine una destinazione turistica, soprattutto quelle aree che dipendono dal sistema turistico, tale che questo rapporto può diventare uno svantaggio per la ripresa economica dopo un disastro. È il caso di Haiti, colpita da un disastroso terremoto nel 2010, o delle aree devastate dal maremoto del 2004 nell’Oceano indiano: qui, paesi come Maldive, Thailandia e Malesia sono stati particolarmente danneggiati nelle loro economie nazionali dalla perdita di introiti dal turismo negli anni immediatamente successivi. Così come l’economia di Egitto e Tunisia, i cui flussi turistici sono nettamente calati a partire dal 2015, dopo la primavera araba e, soprattutto, a causa dell’ondata di attentati terroristici ad opera di ISIS. La sola Sharm el-Sheik è stata tragicamente danneggiata dall’attentato al volo Metrojet 9268 nel 2015. L’anno successivo, gli introiti turistici dell’Egitto, pari a 12 miliardi di euro circa, erano crollati del 50%.

Allo stato attuale, le restrizioni per i viaggi causate dalla pandemia da Covid-19 continuano ad avere conseguenze sul sistema turistico, interferendo sulle economie di tutto il mondo. A livello globale il numero dei turisti nell’ultimo trimestre del 2020 è diminuito del 22% (rispetto allo stesso trimestre del 2019) (UNWTO, 2020) con un impatto sul livello del PIL che nel 2021 è sceso da -2,93 a -7,82 punti percentuali (Škarea, RiberioSoriano, Porada-Rochońc, 2021). Nell’Europa 2021 i flussi turistici degli Stati membri a vocazione turistica benché in progressiva ripresa sono stati piuttosto limitati. Eurostat ha stimato, infatti, che il numero delle notti trascorse (presenze) nelle strutture ricettive in UE sia stato pari a circa 1,1 miliardi nei primi otto mesi del 2021, valore di poco superiore a quello dello stesso periodo del 2020, ma inferiore di circa il 50% rispetto al 2019 (Istat, 2022).

In Italia il movimento turistico è in ripresa, soprattutto al Sud Italia, ma ancora lontano dai livelli del 2019. Secondo i dati Istat (2022), nei primi nove mesi del 2021 le presenze dei turisti nel sistema di accoglienza sono in crescita rispetto al 2020 (+22,3%) ma restano ben sotto i livelli del 2019 (-38,4%). Nel trimestre estivo (luglio-settembre) le presenze turistiche sono state circa 177 milioni (+31% rispetto al 2020) e 29 milioni in meno nel confronto con il 2019 (-14%). I viaggi dei residenti per motivi di lavoro (circa 1,5 milioni) e per vacanza (circa 18 milioni) si attestano ai livelli dei primi

nove mesi del 2020 ma rimangono comunque sotto quelli del corrispondente periodo pre-pandemia.

## **Dai corridoi turistici alla workcation**

La letteratura, in tema di analisi previsionale, ci suggerisce che il turismo, tra quest'anno ed il 2040, cambierà non solo per il mutamento nei comportamenti dei viaggiatori indotti dai protocolli sanitari, ma anche come conseguenza dell'aumento dei livelli di reddito di molti Paesi su scala internazionale; sia quelli delle vecchie economie - come quella europea con i fondi del "*NextGenerationEU*" - sia di quelli delle economie emergenti, che nell'ultimo biennio sono state capaci di orientare i flussi di viaggiatori verso i "corridoi turistici".

Nelle scelte della destinazione di viaggio si sta profilando sempre di più la tendenza a preferire mete turistiche percepite come più sicure perché garantite da corridoi di sicurezza socio-sanitaria della vacanza che garantiscano la realizzazione di un viaggio solo in aree con protocolli sanitari garantiti e che offrano strutture di accoglienza equipaggiate con staff e dispositivi medici per vigilare sulla salute dei turisti. In tal senso, alcune destinazioni turistiche - soprattutto quelle bagnate dal mare - hanno saputo costruirsi una immagine di destinazione protetta (richiedendo il test anti-Covid effettuato prima della partenza e all'arrivo, somministrando il vaccino, obbligando all'uso dei dispositivi sanitari di base come mascherina e igiene delle mani), mantenendo quasi inalterata la loro tradizionale attrattiva durante la pandemia.

Si tratta di destinazioni già altamente attrattive dal punto di vista della scelta turistica come le isole Maldive, i Caraibi, le Mauritius, le Seychelles, la Repubblica Dominicana, Egitto (limitatamente alle zone turistiche di Sharm el-Sheikh e Marsa Alam), le isole Canarie. A questi percorsi vigilati si è poi aggiunta la dimensione della cosiddetta "workcation" una esperienza di lavoro ibrido che combina tempo per sé e tempo di lavoro. Per alcuni settori lavorativi, soprattutto quello della pubblica amministrazione e del terziario, il periodo di lockdown ha mostrato che non c'è necessità di sorvegliare incessantemente i lavoratori e che questi possono lavorare in modo indipendente e ugualmente efficace in qualsiasi posto essi dimorino. In effetti, sono due anni che il lavoro a distanza - con le sue declinazioni che vanno dal telelavoro allo smart working - viene incoraggiato, segnando un cambiamento

irreversibile nell'organizzazione del lavoro. Nella sola Italia, secondo i risultati di alcune recenti ricerche sociologiche (Monaco, 2020) durante il primo lockdown di marzo 2020, il 94% delle PA, il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI hanno esteso la possibilità di lavorare da remoto e il numero dei lavoratori a domicilio è salito a 6,58 milioni. Seguendo questa tendenza, molti hotel e strutture ricettive (e anche crociere) si sono attrezzate per questa esigenza, offrendo agli ospiti servizi dedicati allo smart working. Piccoli uffici silenziosi, connessione Wi-Fi anche in spiaggia e negli spazi aperti, servizi di baby-sitter per bambini: sono solo alcune delle strutture pensate per chi vuole lavorare in vacanza. Alcuni esempi in questa chiave sono offerti da tre isole dei Caraibi: Aruba ha lanciato il programma "One Happy Workcation" che permette ai visitatori stranieri di soggiornare e lavorare in questo angolo di paradiso fino a 90 giorni, usufruendo di tariffe particolarmente scontate e Anguilla e Barbados entrambe offrire visti estesi a individui e famiglie disposti a trasferirsi lì per un massimo di un anno. Inoltre, Dubai ha annunciato un'iniziativa simile con il lancio di un interessante programma di visto per lavoro a distanza virtuale che consente ai viaggiatori che lavorano in smart working di trasferirsi per un anno continuando a lavorare da remoto per le loro aziende con sede all'estero, mentre Estonia e Georgia hanno implementato nuovi schemi di visto che consentire agli stranieri di soggiornare e lavorare da remoto per periodi di tempo più lunghi.

## **Alcuni megatrend**

La pandemia Covid-19 richiede un ripensamento dei modelli previsionali di crescita finora utilizzati per il settore del turismo in cui è mancata per molto tempo l'attenzione a rischi inattesi. Non soltanto quelli che abbiamo elencato nell'introduzione, comprese le pandemie, ma anche l'influenza di disastrose congiunture economiche dovute, ad esempio, al mercato azionario o a variazioni geografiche causate da assetti bellici. Chiaramente ogni evento ha un diverso grado di influenza. L'urgenza e la persistenza del disastro, l'entità del danno e della perdita, gli effetti sulle persone e la gestione da parte degli stakeholders coinvolti sono tutte variabili di cui bisognerebbe tener conto nelle analisi previsionali sul turismo (Faias et al., 2021). Novelli et al. (2018) hanno osservato che se da una parte la ricerca sul turismo è stata dedicata in larga parte agli effetti dell'overtourism o alla gestione delle crisi post-disastro, dall'altra sono ancora pochi gli studi che hanno approfondito i

livelli di conoscenza e competenza in tema di rischio da parte dell'industria dell'accoglienza. Il loro studio sull'impatto della crisi dell'ebola sul turismo in Gambia (*ibidem*) ha mostrato conseguenze devastanti sull'industria del settore, sottolineando l'importanza del deficit di percezione e di preparazione delle destinazioni turistiche e dei turisti stessi nella gestione di una crisi. Alcuni studi sui megatrend (Corbisiero e Paura, 2020) guardano da lontano a sfide, minacce e opportunità nuove e spesso invisibili che investono, in prospettiva, l'evoluzione del turismo.

Guardando agli attuali modelli economico-sociali relativi al turismo possiamo ipotizzare che questi evolveranno nel prossimo decennio in relazione a:

- a) aumento di livelli di reddito e di istruzione nelle economie emergenti;
- b) invecchiamento della popolazione globale e aumento dei gruppi di turisti anziani;
- c) riduzione dei consumi di carbonio e transizione energetica;
- d) nuove tecnologie e *sharing touristic economy*;
- e) potenziamento del management delle situazioni di rischio (ambientale, politico e sanitario).

In questa chiave una proiezione della “*International Air Transport Association*” (Iata) prevede che la domanda di passeggeri nei prossimi 20 anni sarà influenzata dall'allargamento della classe media emergente nei paesi in via di sviluppo, dalla crescita globale della popolazione, dalla liberalizzazione dei mercati del trasporto aereo e anche dai cambiamenti climatici (Iata, 2016).

Se si guarda ai dati di lungo periodo, il turismo si rivela uno di quei fenomeni cosiddetti “esponenziali” le cui conseguenze, sull'intera società, cominciano a farsi complesse. Basti considerare l'andamento del numero di viaggiatori internazionali lungo i decenni: 25,3 milioni (1950); 69,3 (1960); 158,7 (1970); 204 (1980); 425 (1990); 753 (2000); 946 (2010); 1,5 miliardi (2019). Poiché quest'ultima soglia è stata raggiunta con tre anni di anticipo rispetto alle previsioni, si ritiene probabile che la previsione di toccare quota 1,8 miliardi nel 2030 sia conservativa e che per allora saranno superati i due miliardi. Anche i ricavi, naturalmente, sono aumentati: il turismo e il suo indotto vale il 10% del PIL mondiale, con punte del 15% in Spagna e valori molto alti in quasi tutta Europa (in Italia il 13%). Le stime prevedono che il trend sia ben lontano dal rallentare nel prossimo futuro, tanto che entro il 2030 un lavoratore su nove nel mondo sarà impiegato nel settore dei viaggi



e dell'accoglienza turistica e il fatturato raggiungerà l'11,4% del PIL globale. Nel 2018 per la prima volta l'Africa ha superato l'Europa in termini di crescita annua del numero di turisti (+9% rispetto all'8% europeo). Naturalmente, in numeri assoluti, le dimensioni non sono comparabili, dal momento che l'Europa ha ricevuto oltre la metà dei turisti del mondo (671 milioni) contro gli appena 63 milioni dell'Africa.

Il trend comunque è in significativa crescita, sebbene disomogeneo: cala, infatti, il turismo nel Nord Africa, a causa delle instabilità geopolitiche, e cresce quello dell'Africa sub-sahariana. Gli analisti prevedono che nel 2030 il 57% del turismo mondiale sarà diretto verso i paesi emergenti, grazie alla crescita dei sotto-settori del turismo naturalistico e avventuroso. I paesi africani si sono dimostrati in gran parte capaci di sostenere la crescita dei flussi turistici e il settore cresce a velocità maggiore rispetto alla media della crescita economica annua. Oggi l'apporto dei turisti provenienti da paesi a basso reddito continua a essere modesto: solo il 3% proviene dall'Africa e un altro 3% dal Medio Oriente; ma il 25% proveniente dall'Asia-Pacifico è trainato in gran parte dai ritmi sostenuti di crescita del turismo internazionale dalla Cina, a dimostrazione che, all'aumentare del reddito medio pro-capite, la propensione a viaggiare cresce in modo direttamente proporzionale. Nello specifico, i turisti cinesi sono cresciuti da 10 milioni nel 2000 a 150 milioni nel 2019; tuttavia, solo il 7% dei cittadini cinesi possiede un passaporto, contro il 40-50% degli europei. Esistono quindi enormi potenzialità di crescita, tanto che già nel 2030 arriveranno a quota 600 milioni/anno.

## **Quale sistema turistico dopo la pandemia?**

In termini economici il turismo, come sistema, ha dimostrato di essere un'industria particolarmente "sensibile" ai rischi e alle insidie di eventi catastrofici qual è l'attuale pandemia. Ci sono diversi motivi per cui il viaggio verso aree disastrose diminuisce subito dopo un evento catastrofico. L'inibitore più diretto riguarda i danni inflitti da un disastro che impedisce alle zone colpite di dedicarsi all'attività turistica. In secondo luogo, il calo degli arrivi è dovuto alla percezione del rischio da parte dei viaggiatori destinazioni ritenute non sicure (Kozak et al., 2007; Corbisiero e La Rocca, 2020). In terzo luogo, è che i potenziali viaggiatori possono sentirsi a disagio o avere preoccupazioni etiche riguardo al viaggio in una regione disastrosa. Ma il sistema turistico è resiliente. Nell'arco del XX secolo il turismo ha superato due

guerre mondiali, l'influenza spagnola e numerose crisi geo-politiche investendo sul sistema di accoglienza anche per la possibilità di riequilibrare le bilance commerciali dei Paesi in crisi finanziaria. Come a dire che lo sviluppo turistico si adegua a momenti di "pace imperfetta". Se anche non gode di una situazione arcadica, il turismo beneficia comunque del vantaggio legato ad una presunta situazione di tranquillità, relax e isolamento che permette di rassicurare turisti e gli imprenditori. In fondo è quello che sta attualmente accadendo con quelli che abbiamo chiamato corridoi turistici. Tornando al quadro attuale, la lunga durata della pandemia da Covid-19 ha condotto il sistema turistico a un riesame critico del modello di crescita del volume globale dell'industria del viaggio, per ragioni legate ai variabili a cui abbiamo già accennato. Le più recenti analisi previsionali sul turismo (Monaco 2021; Chebli e Ben Said, 2020) suggeriscono che l'attuale pandemia ha avuto un effetto significativo sui piani di viaggio e sul comportamento per quanto riguarda la sicurezza personale, la fiducia, la spesa economica e un impatto negativo sul consumo dell'industria del turismo più genericamente inteso. I turisti che si muovono in questo periodo preferiscono forme di turismo con pochi contatti interpersonali, aree naturali protette o forme di viaggio più intimo ed esperienziale (Corbisiero et al., 2021; Baba et al., 2020). Queste analisi obbligano a ripensare forme di adattamento socio-spaziale dei flussi turistici che riguardano non solo la mobilità, ma anche il rapporto tra comunità di turisti e comunità di accoglienza. Comprendere, gestire e rispondere a questi rischi, quindi, deve essere una componente integrante della gestione del turismo del futuro (Shakeela e Becken, 2015). La lunga scia pandemica dovrebbe portare a una riconsiderazione critica del modello di crescita informale del turismo pre-pandemico, per ragioni correlate ai rischi sanitari dei viaggi internazionali, agli smisurati livelli dell'impronta ecologica raggiunti fino al 2019, ai cambiamenti climatici o anche al dissesto culturale di talune aree turistiche del mondo segnate irreversibilmente dalle conseguenze dei flussi turistici. Se le filiere del turismo hanno già ricominciato a funzionare, la ripresa della domanda richiederà, a livello globale, del tempo, date le conseguenze interconnesse della crisi sanitaria e della progressiva eliminazione delle restrizioni ai viaggi. L'emergenza sanitaria rappresenta molto probabilmente un momento di svolta durante il quale il turismo mostrerà la propria capacità di guidare lo sviluppo, concretizzandosi in percorsi di innovazione sociale, economica e ambientale, già preventivati, almeno in Europa, con il piano strategico del "NextGenerationEU".

Non resta che chiederci quali strategie si possono immaginare per fronteggiare queste conseguenze. Un primo livello su cui si possono avanzare proposte è quello della comunicazione. L'efficacia della comunicazione turistica può essere potenziata, per esempio, tramite social network, offrendo contenuti che catturino l'attenzione del viaggiatore grazie anche al potere evocativo delle immagini (luoghi, paesaggi, cibo, artigianato). In ambito social la logica "win win", ottenibile con una semplice condivisione di contenuti, rappresenta la migliore risposta al rafforzamento dell'attrattività dell'intero territorio nazionale.

Un secondo livello attiene più specificamente ai territori. Il turismo di territorio o di prossimità si impone come una delle forme di turismo da implementare nel breve/medio periodo. Questa forma è caratterizzata dal viaggio in territori prossimi all'area di residenza. La sua efficacia (ed efficienza) poggia sulla conoscenza diretta (ma anche sulla riscoperta) delle persone e delle diverse identità di luoghi geograficamente più prossimi, offerti nella loro dimensione complessiva e contemporanea, all'interno di un'esperienza di viaggio diversa da quella gregaria.

Un terzo livello attiene a questioni più di taglio organizzativo e si può configurare un po' come il risvolto della medaglia rispetto al punto precedente. Le misure di distanziamento fisico che ci accompagneranno probabilmente ancora per il 2022, impongono una dimensione spaziale più estesa per tutte le nostre attività: da quelle collocabili nel nostro ambito di vita quotidiana, a quelle che trovano posto nei contesti di vita e di lavoro più o meno urbani, fino naturalmente a quelli del turismo. Su questo fronte, recuperare spazi potrebbe voler dire recuperare paesaggi "aperti", quali potrebbero essere per esempio quelli dei Parchi naturali (nazionali, regionali, locali/urbani). Queste aree dovrebbero puntare su una organizzazione "performante" dei loro spazi, mettendo in opera (dove già esistono) o attivando, per esempio, percorsi legati ad attività sportive, culturali, enogastronomiche. Un ulteriore elemento che tornerebbe a vantaggio in questa situazione sta nel fatto che gli *spazi* coperti dai Parchi sono naturalmente sottoposti a vincoli di tutela ambientale: il turismo nei Parchi sarebbe dunque una importante occasione, sia per gli stessi Enti Parco sia per gli stakeholders. E naturalmente per i turisti, a cui proporre percorsi di viaggio attraverso filiere sostenibili e responsabili.

## Parleremo ancora di overtourism?

Fino a pochi anni fa, Venezia era uno dei casi internazionali più eclatanti di overtourism, ossia del viaggio di massa incontrollato in aree, come i centri urbani, già particolarmente affollate. Nel giro di breve tempo, altre destinazioni, soprattutto quelle appartenenti allo spazio Shengen, hanno lanciato l'allarme: da Barcellona ad Amsterdam, da Reykjavik a Napoli. Per tutti questi territori, il turismo di massa che aveva interessato queste città a partire dal secolo scorso, si è trasformato in overtourism, ovvero in una minaccia per la sostenibilità ambientale e per la qualità della vita dei loro abitanti, sempre più esasperati dalla "airbnbification" di interi centri storici. In termini geoturistiche le cinque principali destinazioni mondiali – Francia, Spagna, Stati Uniti, Cina e Italia – assorbono oggi il 27% delle presenze turistiche complessive, mentre il 43% della spesa in turismo è coperta dai cittadini di Cina, Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia (UNWTO, 2020). Tuttavia, con l'aumento della propensione a viaggiare da parte dei cittadini della classe media dei paesi emergenti, e la crescita di attrattività di mete un tempo meno gettonate, anche grazie (in Europa) alle nuove rotte low-cost, il turismo spinge verso una crescente diversificazione. In crescita sono paesi come Australia, Canada, Ungheria, Irlanda, Polonia e Repubblica Slovacca. In calo, per l'Europa, soprattutto Regno Unito e Norvegia. Ciò che preoccupa maggiormente i paesi destinatari di altri flussi turistici è il fatto che gli indubbi vantaggi economici derivanti dal turismo finiscano, dopo un certo livello, per produrre "esternalità negative", ossia più danni di quanto siano i guadagni. Oggi il turismo contribuisce al totale delle emissioni climalteranti per il 5-8%. La crescita esponenziale dei voli aerei, dei viaggi in auto, ma anche il maggior consumo energetico di un turista medio rispetto a un residente (si pensi ai consumi di una camera di albergo tra frigorifero, dispositivi tecnologici e aria condizionata), contribuiscono a questa percentuale.

L'impronta globale delle emissioni da mobilità legate al turismo globale è responsabile di quasi un decimo dei gas serra globali. Fattore chiave dell'impronta eco-turistica, l'industria aerea è ad alta intensità di carbonio e comprenderà una percentuale sempre più significativa di emissioni globali a causa della crescente affluenza e degli sviluppi tecnologici che renderanno le destinazioni più accessibili. In fondo bastano cinque voli tra la città di New York e la California – una rotta interna tradizionale negli USA – per ottenere più emissioni di gas serra pro-capite di quanto ne produca una sola automobile in un intero anno. Sul fronte dell'impatto ambientale, inoltre, crescono i

problemi, soprattutto nelle isole, nelle regioni costiere e di montagna; si stima che un turista consumi 3-4 volte più acqua di un residente e il doppio dei rifiuti solidi urbani (già oggi un problema per isole come Malta e Minorca). La questione dell'over-tourism ha iniziato a creare resistenze in città e paesi dove la capacità di assorbimento dei flussi turistici è bassa. In Islanda il rapporto tra turisti e cittadini residenti ha raggiunto l'incredibile valore di 5,1 contro 1; valori analogamente alti si riscontrano in Croazia (3,3 a 1) e Montenegro (2,6 a 1). In Thailandia il traffico di passeggeri nei sei aeroporti del paese è aumentato del 68% dal 2012 al 2016, creando gravi problemi di congestionamento infrastrutturale.

Secondo l'UNESCO (2022), la metà dei siti del patrimonio mondiale dell'umanità sono a rischio per la crescita dei flussi turistici nel prossimo futuro. Nelle aree metropolitane il rapporto tra turismo e fenomeni di neogentrificazione sta diventando un tema di dibattito politico rilevante: le attività commerciali dei centri storici e delle località ad alta frequentazione turistica modificano la loro offerta per intercettare le maggiori capacità di spesa del viaggiatore, con l'effetto di aumentare i prezzi al consumatore, cosicché il costo della vita si impenna. A ciò si aggiungono i processi di *sharing economy* che hanno trasformato molti aspetti della settore turistico tradizionale con forme di turismo "on demand" (Corbisiero e La Rocca, 2020, *op. cit.*) e piattaforme di prenotazione online come Uber e Airbnb e altri servizi di economia condivisa come Eatwith o Vayable.

Un processo che spinge numerosi proprietari a convertire i loro appartamenti in case vacanza, sottraendoli al tradizionale mercato dei fitti, e costringendo le fasce economicamente più deboli a spostarsi in periferia per la conseguente carenza di alloggi. Il numero di posti letto nelle città europee è aumentato in maniera spettacolare: a Firenze, il 18% degli appartamenti del centro storico è offerto su Airbnb, a Matera addirittura il 25%. Negli ultimi anni sempre più città hanno iniziato a usare il pugno duro: a Barcellona il governo municipale ha deciso di impedire la concessione di nuove licenze per case-vacanze nelle aree del centro, seguendo gli esempi di New Orleans e Vancouver, dove i residenti dei centri storici sono sempre più ostaggio dei turisti. In Francia diverse municipalità, tra cui Parigi, hanno imposto un limite di affitto della prima casa per locazione turistica a 120 giorni l'anno; Londra, Berlino, San Francisco hanno abbassato questo limite a 90 giorni complessivi, Amsterdam a 30. Si tratta di un fenomeno destinato a crescere: anche così, comunque, il valore della *sharing accommodation* (i posti

letto offerti attraverso portali come Airbnb) raggiungerà nel 2022 i 40 miliardi di euro.

La pandemia ha obbligato a sperimentare strategie più complesse per gestire il fenomeno dell'*overtourism*. Mentre a Venezia le navi da crociera di grande stazza attraccano in gran parte nell'area provvisoria di Marghera, la città di Dubrovnik, afflitta da un problema analogo (ma di dimensioni minori) ha preferito lanciare una strategia più integrata, battezzata "Rispetta la città", a tutela del proprio centro storico patrimonio dell'UNESCO: l'obiettivo è gestire meglio i flussi nella città vecchia, coordinando l'arrivo degli autobus, gestendo in specifiche fasce orarie i tour organizzati dalle navi da crociera, stabilendo standard per il rispetto dell'ambiente e minimizzando il più possibile gli impatti negativi sulla comunità locale. Aumentano inoltre le tasse di soggiorno in molte destinazioni turistiche, mentre la Nuova Zelanda ha applicato una tariffa forfettaria per ogni persona che entra nel paese da destinare e politiche di conservazione. Altre aree internazionali lavorano sulla destagionalizzazione, attraverso un'offerta turistica più variegata e distribuita lungo tutto l'anno: per esempio la Grecia, caratterizzata da sempre da un turismo perlopiù estivo a vantaggio quasi esclusivo della località costiere e delle isole, ha lanciato negli ultimi anni iniziative di turismo culturale, religioso, di lusso, gastronomico, puntando anche su grandi eventi, festival e convegni internazionali.

L'obiettivo di una "dispersione" dei flussi turistici su un'area più ampia e quello dell'aumento della distanza sociale come effetto della pandemia da Covid-19 spingerà sempre più destinazioni a incoraggiare località meno note e sviluppate, attraverso la promozione del turismo di prossimità o quello più squisitamente responsabile. Inutile dire che lo sviluppo tecnologico inciderà ancora più profondamente nelle modalità di guardare al mondo dei viaggi post-pandemia. Il cosiddetto «super traveller» non ha più, almeno in linea simbolica, la necessità di intersecare relazioni sociali in presenza poiché ha la disponibilità di raccogliere informazioni aggiornate all'ultimo minuto, di qualità superiore a quella che probabilmente raccoglierebbe in un'agenzia turistica (Colombo, 2020).

## **Riflessioni conclusive**

Nell'ultimo biennio il sistema turistico internazionale si è dovuto piegare alle regole stringenti della sicurezza sanitaria, nella consapevolezza, però,

che questo periodo rappresenta il punto di rottura rispetto al sistema turismo fino al 2019. Come previsto dall'UNWTO, la quota di turisti internazionali raggiungerà 1,8 miliardi entro il 2030. Molto probabilmente con una differenza di approccio rispetto al decennio precedente in quanto a innovazione sociale, sviluppo tecnologico, sostenibilità ambientale. Il futuro del turismo dovrà essere caratterizzato da nuovi valori e atteggiamenti: un livello più elevato di orientamento culturale all'emergenza e alla gestione delle crisi, con cui in generale, per eventi naturali o epidemiologici, bisognerà imparare a convivere. Ma anche un diverso e più sapiente uso dei dispositivi tecnologici. L'emergenza sanitaria ha reso evidente come i media digitali, tradizionali o di ultima generazione, siano diventati strumenti fondamentali non soltanto sul piano dell'esperienza del viaggio ma anche nella gestione dei sistemi turistici (Corbisiero, Monaco e Ruspini, 2022). Le possibilità offerte dal web hanno offerto ai viaggiatori bloccati in casa durante il lockdown la possibilità di praticare l'esperienza del "turismo della mente": l'impressione di potersi immergere con il corpo in luoghi fisicamente lontani, ma psicologicamente percepiti come prossimi. È quindi molto importante continuare a studiare come i viaggiatori assumono le loro decisioni di viaggio e che questi stessi viaggiatori dispongano di comunicazioni trasparenti e affidabili su cui basare decisioni di viaggio ottimali, trovando un equilibrio tra la necessità di viaggiare e il rischio connesso. Imparare quali misure sarebbero più efficaci per far ripartire il turismo dopo una situazione di pandemia mondiale è fondamentale per le destinazioni turistiche del mondo. Le attuali circostanze e i regolamenti internazionali per il viaggio stanno definendo un nuovo scenario di "rischio percepito" dal turista; in tal senso i vaccini e il dispositivo del green pass stanno svolgendo un ruolo decisivo nel ridurre la percezione del rischio di viaggio e nel rilancio dell'economia da turismo. Certo, ciò dipenderà dalla loro efficacia e soprattutto dalla loro equa distribuzione internazionale.

Su questa linea, ci sono i risultati di alcune ricerche internazionali (Neuburger e Egger, 2020; Villacé-Molinero et al., 2021) secondo cui l'intenzione di evitare o annullare i viaggi durante una pandemia, come il Covid-19, è fortemente correlata alla percezione del rischio per i viaggi in generale e in particolare per le destinazioni con casi di infezione e di decessi ufficialmente segnalati dalle autorità governative; ma anche ad una maggiore suscettibilità percepita a essere infettati dal virus durante il viaggio tale da evitare di muoversi per scopi turistici. Inoltre, bisognerebbe interrogarsi sulla sostenibilità dei protocolli sanitari stessi. Questi protocolli richiedono cambiamenti

organizzativi e la messa in pratica viene talvolta considerata irrealizzabile dall'industria del turismo perché richiede un aumento del personale addetto alla vigilanza, allungano i tempi del servizio offerto - portando a insoddisfazione e raccomandazioni di non viaggiare fino al superamento della crisi - rallentano il transito dei flussi di turisti. Anche la certificazione e il relativo green pass è fonte di dibattito. Mentre molti paesi e aziende hanno abbracciato la certificazione nella convinzione che gli audit di terze parti garantiscano l'uso di buone tecniche di controllo sanitario, alcuni professionisti del settore ritengono che l'unica cosa che la certificazione compia, oltre ad aumentare le spese del settore, sia migliorare l'immagine del paese di chi l'adotta, creando perciò una sperequazione tra destinazioni ad alta copertura vaccinale e paesi nei quali i livelli di protezione sanitaria e di gestione organizzativa della crisi sono più critici.

## Riferimenti bibliografici

- Baba C.-A., Stăncioiu A.-F., Gabor M.R., Alexe F.-A., Oltean F.D., Dinu A.C. (2020), Considerations Regarding the Effects of COVID-19 on the Tourism Market, *Theor. Appl. Econ*, XXVII, pp. 271-284.
- Berrino A. (2011), La storia del turismo in Italia, *Nuova informazione bibliografica*, 8 (3), pp. 539-554.
- Čavlek N. (2006), Intermediari di viaggio e turismo, *Manuale internazionale di economia del turismo*, pp. 155-172.
- Chebli A., Ben Said F. (2020), The Impact of Covid-19 on Tourist Consumption Behaviour. A Perspective Article, *J. Tour. Manag. Res.*, 7, pp. 196-207.
- Colombo E. (2020), *Turismo megatrend. Smart destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G*, Hoepli, Milano.
- Corbisiero F. (2020), "Turismo", in Paura R., *Guida ai megatrend globali*, Italian Institute for Future, Napoli, pp. 199-210.
- Corbisiero F., Monaco S., Ruspini E. (2022), *Millennials, Generation Z and the Future of Tourism*, Channel View Publications, Bristol.
- Corbisiero F. et al. (2021), *In Viaggio sul Vulcano. Il turismo nel Parco Nazionale del Vesuvio*, Carocci, Roma.
- Corbisiero F., La Rocca R.A. (2020), Tourism on demand: a new form of urban and social demand of use after the pandemic event, *Tema. Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 21, pp. 78-92.
- Faias C., Seabra C., Santos N. (2021), *Tourism? Overtourism? No Tourism - Azores, Evolution of Tourism*. Business Law, and Management (BLM2): International Conference on Advanced Marketing (ICAM4) An International Joint e-Conference-2021, Department of Marketing Management, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka, p. 425.



- Folke C. et al. (2004), Regime Shifts, Resilience, and Biodiversity in Ecosystem Management, *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 35, pp. 557-581.
- Glaesser D. (2004), *Crisis management in the tourism industry*, Routledge, London.
- Kozak M., Crotts JC., Law R. (2007), *L'impatto della percezione del rischio sui viaggiatori internazionali*, *Giornale internazionale di ricerca sul turismo*, 9 (4), pp. 233-242.
- Monaco S. (2021), Tourism, Safety and COVID-19, *Security, Digitization and Tourist Behaviour*, Routledge, London.
- Monaco S. (2020), Turismo in lockdown. Tra misure economiche e politiche simboliche, *Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione*, 2, pp. 1-18. doi: 10.32049/RTSA.2020.2.19.
- Neuburger L., Egger R. (2020), Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: A case study of the DACH region *Current Issues, Tourism*, pp. 1-14.
- Nielsen S.L., Amelung B., Knutti R. (2010), Future climate resources for tourism in Europe based on the daily Tourism Climatic Index, *Climatic Change*, 103, pp. 363-383.
- Novelli M., Gussing Burgess L., Jones A., Ritchie B.W. (2018), 'No ebola... still doomed' – the ebola-induced tourism crisis, *Annals of Tourism Research*, 70, pp. 76-87.
- Shakeela A., Becken S. (2015), Comprendere la percezione dei rischi derivanti dai cambiamenti climatici da parte dei leader del turismo: una valutazione dei processi di elaborazione delle politiche alle Maldive utilizzando l'amplificazione sociale del quadro di rischio (SARF), *Giornale del turismo sostenibile*, 23 (1), pp. 65-84.
- Škare M., Soriano D.R., Porada-Rocho'n M. (2021), Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry, *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 163, 120469.
- Villacé-Molinero T., Fernández-Muñoz J.J., Orea-Giner A., Fuentes-Moraleda L. (2021), Understanding the new post-COVID-19 risk scenario: Outlooks and challenges for a new era of tourism, *Tourism Management*, 86. doi: doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104324.

## Sitografia

- Gostin L., JAMA Forum, *Critical choices for the WHO After the Ebola epidemic*. <http://newsatjama.jama.com/2015/05/27/jama-forum-critical-choices-for-the-who-after-the-ebola-epidemic/>. May 27, 2015 (ultimo accesso 3.6.2020).
- Iata, *News Brief: IATA WATS 2016 Released*. [www.iata.org/en/pressroom/pr/2016-07-05-01/](http://www.iata.org/en/pressroom/pr/2016-07-05-01/) (ultimo accesso 3.6.2020).
- Istat, *Movimento turistico in Italia, gennaio-settembre 2021*. [www.istat.it/it/files/2022/01/REPORT\\_MOVIMENTOTURISTICO\\_2021.pdf](http://www.istat.it/it/files/2022/01/REPORT_MOVIMENTOTURISTICO_2021.pdf) (ultimo accesso 1.2.2022).
- UNWTO reports, *International tourist numbers could fall 60-80% in 2020*. [www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020](http://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020) (ultimo accesso 3.6.2020).

## 5. *Quale futuro per i sistemi turistici?*

di *Adriano Biella*<sup>1</sup>

Purtroppo la *governance* nel sistema turistico nazionale più che in quello regionale, sta penalizzando tutta la filiera e in particolare il sistema distributivo. L'ENIT pur essendo presente da tantissimo tempo nell'istituzione italiana, è da sempre soggetta a continue riforme ed aggiornamenti. La politica non si è mai dimostrata attenta all'evoluzione e ai cambiamenti che nel corso degli ultimi anni hanno caratterizzato la domanda ed il prodotto turistico globale in particolare nei confronti di un consumatore sempre più attento alla sostenibilità del viaggio. Di conseguenza gli investimenti pubblici non sono mai stati adeguati alle esigenze che nel contempo si manifestavano palesemente. Noto però che in questo periodo pandemico sono soprattutto le Regioni ad esercitare una forte promozione di *marketing* verso il proprio territorio sfruttando il più possibile la mancanza di domanda turistica verso l'estero dovuta alle restrizioni sanitarie imposte dai vari governi per valicare le loro frontiere. Malgrado ciò però, una volta superato questo momento difficile legato al Covid-19, il *brand Italia* dovrà essere oggetto di maggiori investimenti finalizzati alla promozione, al *marketing*, in particolare rivolto al *brand Italia*, non disperso in mille rivoli per un mancato coordinamento nazionale. Partendo dal presupposto che il consumatore internazionale conosca già e nutra un certo interesse verso il *brand Italia*, una volta arrivato in Italia il turista dovrà però trovare adeguati supporti per conoscere i *brand* delle varie regioni che andranno a proporre le bellezze e gli eventi presenti nei loro territori, offrendo un adeguato livello di assistenza e servizio. Si richiede pertanto un maggiore investimento a livello di Prodotto Italia. Il Covid-19 ha fortemente penalizzato i sistemi distributivi, ossia chi propone,

---

<sup>1</sup> Docente a contratto dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca dove insegna Organizzazione dell'intermediazione.

offre e vende il prodotto specifico oppure il prodotto turistico globale, in altre parole le destinazioni. Dagli anni '60, dove i punti vendita in Italia erano poco più di 600, sono seguite crescite sproporzionate rispetto alla effettiva domanda, arrivando a toccare a fine anni '90, un picco di 12.000 punti vendita regolarmente autorizzati. Proprio in quegli anni l'elevato numero di soggetti distributori ha costretto la rete distributiva ad organizzarsi e strutturarsi in reti. Prima della pandemia erano una decina le reti organizzate: va da sé che il turismo organizzato ha un indispensabile bisogno di presenze qualificate, in grado di supportare la domanda turistica in tutti i suoi aspetti, sebbene l'evoluzione tecnologica, i social e quant'altro abbiano contribuito alla crescita del turismo cosiddetto fai-da-te. Ma il turismo organizzato deve essere maggiormente qualificato, in grado di dare al turista quegli strumenti utili e necessari per assecondare tutte le sue esigenze. Il Covid-19 ha evidenziato l'importanza di fornire risposte corrette e tempestive inerenti agli aspetti sanitari, logistici e climatici, oltre a tematiche legate ad aspetti politici e di terrorismo. In particolare l'aspetto sanitario ha sempre caratterizzato la professionalità di un buon venditore di prodotto turistico in grado di fornire informazioni e suggerimenti in merito alle vaccinazioni necessarie e in alcuni casi obbligatorie per recarsi in alcuni paesi in sicurezza, dove alcune epidemie erano già presenti o scoppiate da poco tempo. A differenza del turista fai-da-te, spesso meno attento ad alcuni aspetti legati al viaggio e per questo più esposto a rischi, il turismo organizzato dovrebbe prevenire o comunque garantire e tutelare maggiormente il viaggiatore. Da quanto specificato si evince l'importanza di avere una rete distributiva sempre più qualificata a supporto di tutta la filiera turistica soprattutto al giorno d'oggi e con i nuovi scenari di ripresa che si prospettano.

La pandemia ha ridimensionato fortemente la distribuzione turistica nei numeri. Il divieto di potersi recare per turismo in alcuni paesi a forte vocazione turistica, la mancanza di sicurezza negli spostamenti e le nuove disposizioni in tema di tamponi e green pass hanno purtroppo limitato l'attività operativa costringendo molti operatori alla chiusura del proprio esercizio, disperdendo nel contempo delle importanti professionalità. In attesa della normalizzazione di tutto il comparto turistico. Secondo fonti attendibili il 2022 potrebbe rivelarsi più positivo in termini sia di lavoro sia di economia. Tuttavia occorre fortemente impegnarsi se vogliamo recuperare tutti i posti di lavoro persi per ottenere una adeguata ripresa economica. Con queste premesse è fondamentale continuare a guidare la ripresa del settore turistico. I governi di tutto il mondo devono continuare a concentrarsi sulle campagne

vaccinali. Dovranno spostare la loro valutazione del rischio da interi paesi al singolo viaggiatore, consentendo così a chi è completamente vaccinato di viaggiare liberamente, senza la necessità di ulteriori test e continuare allo stesso tempo ad implementare soluzioni digitali che consentano ai viaggiatori di dimostrare facilmente il proprio status in modo semplificato e sicuro.

Comunque, tutto il sistema distributivo dovrà cambiare il proprio “*modus operandi*” trasformando semplici agenti in veri consulenti di viaggio, creando strutture modulari atte a moltiplicare servizi e opportunità e permettendo al viaggiatore di selezionare i moduli di effettivo interesse, senza quindi imporre costi aggiuntivi. Puntare sempre più verso l’*incoming* proponendosi come veri e propri “*Local Expert*” contribuendo e favorendo la creazione di prodotti ricettivi esperienziali in linea con le nuove esigenze del consumatore. Per quanto riguarda l’*outgoing* occorrerà proporre servizi e prodotti utilizzando maggiormente le nuove tecnologie per supportare quotidianamente fornitori di servizi complementari alla vendita che garantiscano un magazzino prodotti completo e competitivo, mentre il supporto del marketing sarà il punto di forza rispetto alla concorrenza, basandosi su una ampia gamma di servizi a valore aggiunto, sia online sia su base locale, implementando la collaborazione con figure vicine al settore come: *travel blogger*, *event manager*, *wedding planner*. Importanti investimenti in tecnologia potranno solo garantire maggiore efficienza e professionalità.

Anche le agenzie specializzate in *Business Travel e Mice* dovranno rivedere il loro modo di operare. Centrale sarà l’utilizzo di strumenti digitali fortemente integrati, che permetterà di digitalizzare la relazione con il cliente/azienda, aprendo così un canale di comunicazione dedicato e fortemente personalizzato nella gestione di tutta la relazione con il viaggiatore.

# *Le sfide della mobilità e dei trasporti*



## *Introduzione alla sessione*

### *“Le sfide della mobilità e dei trasporti”*

di *Matteo Colleoni*<sup>1</sup>

Come noto la mobilità è un'attività strutturale del settore turistico. Non solo per il fatto evidente che senza mobilità non esiste attività turistica, ma anche perché è il sistema della mobilità che consente di connettere le aree di provenienza e di destinazione dei turisti attraverso le aree di transito. Composte da veicoli, percorsi, infrastrutture e dai rispettivi servizi di trasporto, il sistema della mobilità non solo consente di connettere le aree turistiche ma anche di muoversi al loro interno. È altrettanto noto che questo sistema solo in alcuni casi è riservato unicamente ai turisti, nella maggioranza delle situazioni è condiviso con tutti coloro che si spostano per motivi di lavoro, studio o per altre finalità. In altre parole la mobilità turistica si somma a quella quotidiana, sistematica e asistematica, nella produzione dei flussi dei sistemi di mobilità. Trova in questa considerazione significato la scelta opportuna di promuovere strumenti di programmazione della mobilità turistica integrati con quelli della mobilità generale (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti 2016).

Se il buon funzionamento di questo sistema rappresenta, quindi, una condizione fondamentale per consentire al settore turistico di esistere già in condizioni normali, ciò è vero soprattutto nei momenti in cui eventi eccezionali ne mettono in crisi il funzionamento. Guerre, crisi economiche, attacchi terroristici e pandemie rappresentano in tal senso eventi che impattando negativamente sulla mobilità hanno conseguenze sfavorevoli più generali nel settore turistico. L'attuale crisi pandemica rappresenta quindi una sfida diretta

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Fondamenti dei sistemi turistici e Politiche Urbane. Delegato della Rettrice per la Sostenibilità. Coordinatore del RUS Mobility working group – “University and governance of sustainable mobility” e del Centro CEMTET (Centro di Studi e Ricerca su Mobilità, Turismo e Territorio) sempre dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

di particolare gravità per la mobilità e i trasporti e, indiretta, per il turismo che da queste dipende. Se una normale condizione di crisi ha la conseguenza di abbassare la domanda turistica, per effetto dei noti processi di traslazione della domanda effettiva a vantaggio di quella trattenuta inviata e potenziale, la pandemia è esposta al rischio peggiore di sostituire la domanda a vantaggio dell'acquisto e del consumo di altri beni e attività considerati meno dannosi. È quello che si è verificato nel corso dell'anno appena trascorso, il 2020, e che continua a succedere, sebbene in misura più contenuta, nel 2021. Sono noti i dati sul crollo di utilizzo dei mezzi di trasporto per muoversi e, più in specifico, per andare in vacanza. Nel periodo più intenso del *lockdown* gli spostamenti ferroviari su servizi ad alta velocità e in generale quelli di media e lunga percorrenza hanno subito una riduzione del 100%; quelli aerei nell'estate dello scorso anno sono calati del 60% rispetto al 2019; infine gli spostamenti con i servizi marittimi hanno subito una riduzione della domanda passeggeri leggermente differente rispetto a quella osservata per i servizi terrestri, con perdite sino al 90-100% nel periodo aprile-maggio 2020, per poi iniziare a crescere, mostrando nell'estate del 2020 una riduzione del 10-20% della domanda passeggeri rispetto al 2019, differenza in larga parte rimasta poi costante sino a tutto il primo semestre del 2021 (Ministero dell'Economia e delle Finanze 2021).

Un crollo, tra l'altro, giustificato non solo dalla paura del contagio ma dalle norme governative che ne hanno limitato l'utilizzo. L'uso dei mezzi e delle infrastrutture di trasporto, poi, non solo è stato vietato o fortemente limitato per evitare l'assembramento e i conseguenti rischi di contagio, ma anche per evitare di raggiungere luoghi in cui svolgere attività di divertimento intrinsecamente associate alla condizione di convivialità e di scambio. Il superamento della fase più acuta dei contagi da Covid-19, ha portato ad una ripresa della domanda turistica e, conseguentemente, di quella della mobilità, sebbene con l'effetto di reindirizzare le scelte verso destinazioni più vicine alle aree di origine e di incrementare la mobilità con mezzi di trasporto privati, in particolare l'autovettura privata, a discapito di quella pubblica, il treno ma anche le navi e l'aereo. Ciò ha avuto conseguenze negative non solo sulla economia delle imprese e dei servizi di trasporto pubblico e collettivo, ma anche sull'ambiente, rendendo ancora più insostenibile la mobilità di un settore come quello turistico già connotato da una forte dipendenza da veicoli termici o a combustione interna (Colleoni e Scolari 2021). Più colpito dalla crisi pandemica rispetto al settore del trasporto privato, quello collettivo si trova quindi nella condizione di dover rinnovare il proprio funzionamento



per intercettare una domanda più incerta e più attenta alle condizioni e alla qualità dei viaggi. Si colloca in tale scenario la scelta di prestare attenzione in questa sessione ai settori della mobilità crocieristica, ferroviaria ed aerea e agli interventi in corso al loro interno per sostenere la crisi di domanda e migliorare la qualità della loro offerta, anche in direzione del rispetto dei nuovi obiettivi di sviluppo sostenibile applicati al settore turistico.

Il primo intervento presta attenzione ad un settore, quello crocieristico che, a differenza dei successivi, è di esclusiva pertinenza del sistema turistico. In quanto tale si tratta forse del settore più colpito dalla crisi pandemica e più esposto alla richiesta di trovare soluzioni organizzative e strutturali idonee ad affrontarne le sfide. Tali soluzioni, come vedremo, sono finalizzate non solo a creare le condizioni di migliore sicurezza per un viaggio ad elevata prossimità come quello crocieristico ma anche a risolvere i problemi strutturali del settore. Tra questi nel suo intervento Stefano Ricci, Presidente dell'ENIT, si sofferma sul tema dell'inadeguatezza strutturale dei porti italiani ad accogliere flussi importanti di navi, di dimensioni tra l'altro sempre più elevate. Ma anche sul tema della specificità del viaggio turistico, e delle sue differenze rispetto alle altre forme di mobilità, soffermandosi sugli interventi necessari per migliorare la qualità dell'esperienza di viaggio sia sui vettori che nei nodi di stazionamento (i porti). Attenzione viene infine dedicata al problema delle conseguenze negative che gli ingenti flussi crocieristici hanno sui porti delle città italiane, anche in termini di movimento di autobus turistici, per lo più ad alimentazione interna altamente inquinante. In tal senso viene dall'autore posta giusta attenzione al tema del *cold ironing* che, ricordiamo, rappresenta un prioritario oggetto di intervento del Piano Nazionale del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili per ridurre le emissioni di inquinanti nell'area portuale attraverso interventi di potenziamento della rete elettrica nazionale.

Parlando delle conseguenze negative che la pandemia ha avuto sulla mobilità abbiamo fatto cenno al calo della domanda di trasporto collettivo. Questo ha interessato soprattutto il trasporto ferroviario, già debole nel nostro Paese (all'interno di quote modali di trasporto pubblico di poco superiori al 10%, Isfort 2021) e ulteriormente peggiorato dalla paura del contagio di prossimità. Nel suo intervento Alberto Fiorillo, responsabile dei Servizi Intermodali di Rete Ferroviaria Italiana (RFI) della Direzione Stazioni, presta attenzione all'argomento soffermandosi, nella prima parte sulla dinamica di breve e medio periodo della domanda di trasporto nel settore turistico e nella seconda sugli interventi da realizzare per costruire un modello integrato

trasporti-turismo capace di migliorare l'accessibilità alle destinazioni per mezzo dei servizi del sistema ferroviario. Partendo dalla considerazione che più di due terzi dei turisti accedono a destinazioni servite dal trasporto ferroviario ma che solo un decimo di questi si muove in treno, l'autore presenta un'efficace sintesi degli interventi in corso nelle stazioni italiane (attive e in corso di riqualificazione) per migliorarne la qualità strutturale e ambientale e il livello di connessione con le reti della mobilità attiva (cammini e ciclovie). Prestando attenzione alle misure e ai finanziamenti previsti nel recente Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza, viene infine proposta una analisi degli interventi in corso e in programma per realizzare una maggiore integrazione tra infrastruttura ferroviaria nazionale e ferrovie regionali, per ampliare e integrare i servizi ferro/gomma e per creare nuovi collegamenti con aeroporti e porti.

Le conseguenze della crisi e le sfide nel settore del trasporto aereo sono affrontate al termine della sessione da Franco D'Amico, responsabile della Funzione Organizzativa Regolazione Aeroporti e lavoro nell'Ente Nazionale dell'Aviazione Civile (ENAC). Partendo dalla premessa che il trasporto aereo ha per sua natura una connotazione internazionale a tutela della priorità della sicurezza del settore e che i nodi del sistema, gli aeroporti, non sono solo luoghi di origine e destinazione ma anche punti di transito e centri intermodali, nel suo intervento l'autore si sofferma sui contenuti del recente *Piano di sviluppo aeroportuale* e sugli interventi per la promozione dello sviluppo e l'utilizzo efficiente e sostenibile delle strutture. Nella seconda parte dell'intervento attenzione viene invece dedicata agli interventi realizzati da ENAC per il recupero del traffico aereo, in particolare le misure per la realizzazione dei cosiddetti "corridoi puliti" e per realizzare piattaforme digitali per accelerare le operazioni di controllo e snellire i flussi. L'obiettivo di creare una regolamentazione a carattere globale è infine ricordato dall'autore al fine di rispettare gli standard di tutela della sicurezza del trasporto aereo e del passeggero.

## Riferimenti bibliografici

Colleoni M., Scolari G. (2021), "MaaS – "Mobility as a System" a supporto della mobilità turistica sostenibile", in Tagarelli G., Torchia F., *Turismo, Paesaggio e Beni Culturali. Prospettive di tutela, valorizzazione e sviluppo sostenibile*, Quaderni della Società Italiana di Scienze del Turismo, Collana n. 3, Volume 2, Aracne, Roma, pp. 109-126.

Isfort (2021), *18° Rapporto Audimob sulla mobilità degli italiani. Governare le transizioni per una ripresa sostenibile*, Roma.

Ministro dell'Economia e delle Finanze (2021), *Dieci anni per trasformare l'Italia. Strategie per infrastrutture, mobilità e logistica sostenibili e resilienti*, Documento di Economia e Finanza 2021.

Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2016), *Viaggiare in Italia: piano straordinario della mobilità turistica 2017-2022*.

# 1. I sistemi portuali e le attività crocieristiche

di Stefano Ricci<sup>1</sup>

Il contributo si concentra sui “I sistemi portuali e le attività crocieristiche”: quali requisiti devono avere, quanti ne hanno e quali potrebbero essere nel futuro. Alcuni aspetti cruciali toccati in questo intervento riguardano:

- il concetto di viaggio: per chi si occupa di mobilità il viaggio è un oggetto un poco diverso dallo spostamento; come dico spesso ai miei studenti, il turismo è legato al viaggio e non allo spostamento, che serve ad altri fini;
- il tema dei requisiti dei *terminal* crociere, per i quali propongo una rapida *review* sulla situazione infrastrutturale in Italia;
- occorre poi dire qualcosa sulle navi anch’esse molto interessanti in termini di *design* e di requisiti per l’approccio della crocieristica. Ovviamente quando si parla di crociere l’attività italiana si concentra nel Mediterraneo (più rare sono le crociere che interessano solo i porti italiani), inquadrando un segmento delle crociere ben preciso e non trascurabile anche a livello mondiale;
- un ultimo argomento riguarda il traffico degli scali portuali e i nuovi *terminal* in costruzione.

Prima di procedere è bene definire alcuni termini. Nel mondo dell’ingegneria dei trasporti quando parliamo di sistema di trasporto facciamo riferimento a tre componenti: le infrastrutture, i veicoli e i servizi di trasporto. Le infrastrutture e i veicoli sono fondamentali, però sono al servizio di chi poi eroga soddisfacendo la domanda di mobilità. Quando un servizio di trasporto è tradizionale, non è turistico, essendo usato per acquisire altri servizi, ad

---

<sup>1</sup> Presidente del Consiglio di Area Didattica dell’Ingegneria dei Trasporti, docente di Tecnica ed economia dei trasporti e di Maritime Transport, Università di Roma.

esempio ci si muove per andare all'università e usufruire dell'istruzione oppure per acquisire un bene. I viaggi a fini turistici non sono solo spostamenti, perché non soddisfano quei requisiti che abbiamo detto, avendo il viaggio quale finalità della mobilità. Si tratta quindi non di servizi intermedi ma finale, laddove la finalità non è lo spostamento in sé ma l'essere a bordo di quel veicolo (e questo vale per la crociera ma anche per altri settori come ad esempio i treni storici, i voli panoramici, ecc.).

Normalmente, sono due le attività tipiche che si svolgono nella crociera, sono note e hanno importanti ricadute dal punto di vista ingegneristico ed economico:

1. la disponibilità a pagare di più per stare più tempo, che è esattamente il contrario di quando ci si sposta per altri motivi, allorquando si è disposti a pagare di più per stare meno tempo. Si è quindi in un sistema e in una modellazione dei comportamenti e della previsione della domanda completamente diversi da quelli che normalmente si usano per fare previsioni di spostamenti per studio, lavoro o per altre finalità;
2. la presenza di specifici standard progettuali: se si sta facendo una attività che è destinata ad essere il fine del viaggio, si ha bisogno di avere infrastrutture e veicoli con standard progettuali completamente diversi, attrattivi, che sappiano minimizzare le difficoltà, gli ostacoli e gli impedimenti. Se si pongono paletti ed ostacoli ovviamente non si attrae più, sia a bordo che a terra, con conseguenze su diversi aspetti, primo fra tutti sui controlli che diventano sempre più invadenti. Prima delle Olimpiadi di Monaco del 1972 e del noto attacco terroristico, si saliva sull'aeroplano come su un autobus o si poteva accedere ad un terrazzo dell'aeroporto per vedere decollare e atterrare gli aeroplani. Prima il terrorismo, poi la pandemia hanno reso necessario porre limiti e controlli con conseguenze non sempre positive in termini di attrattività e di piacevolezza del viaggio. Elementi che si riflettono sulla progettazione dei terminali e delle navi.

In un *terminal* crociera, senza entrare troppo nel merito, vi sono una serie di attività da svolgere, non sempre tutte desiderate. Prima e dopo il viaggio si svolgono attività diverse da quelle per cui si è prenotata la crociera, attività di corredo che i turisti vorrebbero evitare al fine di accedere subito a quelle legate alla crociera, come i *city tour*. Molte attività obbligate sono fatte per gestire i flussi, affinché essi non creino problemi, perdite di tempo o altri disagi per i viaggiatori. Vi sono poi problemi a livello di servizio, quali

l'affollamento o i lunghi tempi di attesa. Per evitarli si adotta una serie di modelli finalizzati, per esempio, a dimensionare gli impianti, modelli che vengano insegnati nei nostri corsi di studio.

Ma qual è la situazione dei porti italiani? Dedicando attenzione alle statistiche fino all'anno 2019 (precedenti all'anno dell'avvio della pandemia) e ai primi venti porti italiani per livello traffico, una quota importante di questi sono provvisti di banchine, delle strutture più o meno stabili o provvisorie dedicate al solo traffico crociere. Segnalo soprattutto il caso del porto di Civitavecchia, che nel 2019 ha inaugurato il nuovo *terminal*, del quale non si ha però ancora avuto molto tempo per valutarne la funzionalità. Poi i porti di Venezia e di altre città (Napoli, Genova, Savona, Livorno ad esempio) tutti provvisti di strutture importanti sebbene progressivamente più piccole o meno dedicate. Procedendo nella lista vi sono poi le strutture più provvisorie e meno stabili, per le quali vi è comunque una gestione dedicata del flusso turistico.

Vi sono poi i *terminal* con banchine gestite in modo promiscuo, non veri e propri *terminal* ma strutture a gestione temporanea dell'arrivo e della partenza della nave da crociera. In tal caso spesso la nave deve andare in rada per lasciare posto alle altre unità, navi di altra tipologia che devono usare le stesse banchine con conseguenze a volte critiche dal punto di vista della gestione dei porti. Con attenzione ai primi venti, esempi di questo tipo si vedono, tra gli altri, a Brindisi, Olbia, Ancona, Portoferraio e Trapani. Poi vi sono le strutture che non hanno il terminal e nemmeno banchine adeguate per lo sbarco. È il caso di Sorrento e dei Giardini Naxos, due località che non hanno possibilità di approdo per le navi da crociera e che gestiscono lo sbarco dei passeggeri con lance e battelli di servizio (situazione, tra l'altro, che non c'è solo in Italia ma anche in altre parti del Mediterraneo). Ora, ipotizzando che in futuro la situazione potrebbe peggiorare, occorre intervenire soprattutto sui porti che già si trovano in situazioni difficili e che potrebbero potenzialmente peggiorare in caso di aumento dei flussi.

Se l'Italia gestisce una quota importante del traffico crocieristico mediterraneo, lo stesso non vale per le flotte. La MSC copre l'8% della flotta mondiale ma vi sono Paesi che hanno quote molto maggiori. Con attenzione ai diagrammi, la Grecia, il Giappone e la Cina appaiono largamente emergenti così come la Germania e la Norvegia in Europa. Simile la situazione dal punto di vista delle bandiere (ovvero il luogo in cui è registrata la nave indipendentemente dalla proprietà) L'Italia ha solo l'1,3% delle navi da crociera

che batte bandiera italiana, tutte le altre bandiere sono di Bahamas, Malta, Panama, Bermuda, isole Marshall ed altre località esotiche.

Un altro aspetto importante, spesso sottovalutato, riguarda le dimensioni delle navi. Nel corso degli anni le dimensioni sono progressivamente aumentate con conseguenze importanti sia positive che negative. Tra quelle positive, la possibilità di ospitare una quantità maggiore di clienti. Tra quelle negative, le ricadute sull'infrastruttura a terra o l'impossibilità di entrare in molti dei porti succitati. Il cosiddetto gigantismo andrebbe quindi moderato e controllato, al fine anche di prevenire il gigantismo infrastrutturale. C'è poi il problema dell'aumento dei costi di gestione della nave o quello dell'aumento dei flussi a terra, sempre più invasivi non solo per i porti ma per le città che li ospitano.

Nel Mediterraneo l'Italia svolge un ruolo maggiore nel bacino occidentale e uno relativamente minore nel bacino orientale con l'Adriatico. Le crociere hanno una quota molto importante rispetto al totale del traffico del bacino Mediterraneo. Vi sono poi le crociere più lunghe che interessano più bacini, sebbene il versante occidentale del Mediterraneo sia quello contraddistinto dal numero maggiore di approdi. Se prestiamo attenzione al ruolo svolto dai porti italiani sul totale, si osserva che tre dei cinque porti caratterizzati da più di 3.000 toccate annuali sono italiani. Più in generale, nel corso degli ultimi anni i porti italiani hanno visto una crescita importante, in particolare Civitavecchia, Genova, Savona e Venezia. Si conferma, quindi, l'importanza del versante occidentale, con la ovvia solita eccezione di Venezia su quello orientale.

Il settore croceristico presenta poi una stagionalità diversa da quella turistica generale, centrata nel periodo di fine estate-inizio autunno piuttosto che nella piena estate. Guardando ai dati del 2018, si vede che da Pasqua fino ad ottobre l'andamento è più o meno costante ma con le punte sempre spostate verso l'autunno, quando il Mediterraneo offre ancora quello che altrove non si può più trovare.

Vi è poi un altro importante aspetto da considerare, quello ambientale, che interessa il mare ma sempre più anche i porti (e non parliamo solo di Venezia). I dati italiani sulle emissioni di solfuri prodotti dalle navi sono progressivamente in aumento. È importante l'impegno in atto per cercare di alimentare le navi da terra, il cosiddetto *cold ironing*. Con attenzione al problema del traffico nei porti, nel solo maggio 2014 nel porto di Civitavecchia nella fascia oraria 08-10 arrivavano sette-otto navi, con uno sbarco di circa 20.000 passeggeri. Numeri molto elevati che creano consistenti flussi che

occorre saper gestire anche in termini di presenza di autobus (circa 200 all'ora), considerato anche il fatto che la maggior parte dei porti italiani si trova all'interno delle città. Abbiamo dedicato attenzione in questi ultimi passaggi alle tendenze (con eccezione del 2020 che non può essere considerato). Fino al 2019 si osserva che tutti i porti italiani hanno visto un forte incremento dei flussi, in alcuni casi persino cinque e sei volte superiori ai valori del 2000.

In conclusione, la crociera è un viaggio non solo uno spostamento e come tale va considerato e analizzato. La situazione infrastrutturale nazionale è variegata e sussistono criticità, in particolare il fatto che la flotta navale che opera nel Mediterraneo sia solo in piccola parte italiana. Il Mediterraneo occidentale è quello che possiede la quantità di traffico maggiore mentre la stagionalità continua ad essere asincrona rispetto alle altre stagionalità turistiche. C'è infine il problema dell'impatto non trascurabile che le navi da crociera hanno sulle situazioni locali. Nonostante il *black-out* degli ultimi anni, tuttavia sono diversi terminali in costruzione, segno che la parte infrastrutturale del settore non si è del tutto bloccata.



## 2. *La ripresa turistica viaggia su un sistema ferroviario veloce, connesso e sostenibile*

di Alberto Fiorillo<sup>1</sup>

Breve o lunga che sia, lontana o a due passi da casa, ogni esperienza turistica inizia con un viaggio. Uno spostamento che già prima della pandemia vedeva la netta prevalenza dell'uso dell'automobile, scelta nel 2019 dal 67,7% degli italiani per raggiungere mete di villeggiatura interne ai confini nazionali. Nello stesso anno, invece, l'insieme dei trasferimenti col trasporto collettivo non arrivava al 30%: treno 12,5%, aereo 7,3%, pullman 5,8%, nave 1,7% (Istat, 2021).

La crisi sanitaria oltre a determinare il crollo della spesa per le vacanze (Banca d'Italia, 2021) e una marcata flessione dei flussi turistici interni (-37% nel 2020 rispetto al 2019, pari a 20 milioni di viaggi in meno) ha inciso in maniera evidente anche sugli stili di mobilità di chi parte per le ferie: l'uso del mezzo privato individuale nel 2020 cresce di oltre dieci punti e assorbe il 78,2% della domanda complessiva; al contrario *modal share* ferroviario e aereo scendono rispettivamente all'8 e al 5,4%, crolla all'1,8% quello dei pullman e solo il traffico marittimo (1,8%) rimane percentualmente invariato (Istat, 2021).

Il divario auto-treno diventa più marcato se anziché osservare l'andamento dei viaggi per vacanza con uno o più pernottamenti si computano le gite con andata e ritorno in giornata. Anche in questo caso il ridimensionamento da un anno all'altro dei volumi totali (80 milioni di movimenti del 2019, la metà nei dodici mesi successivi) è accompagnato dall'incremento percentuale dell'uso dell'auto: nel 2020 nove escursionisti su dieci si muovono in macchina (+2,7% rispetto al 2019), mentre il treno resta fermo al 5% (4,9% nel 2019, 5.1% nel 2020) (Istat, 2021).

---

<sup>1</sup> Responsabile Servizi Intermodali di Rete Ferroviaria Italiana (RFI) – Direzione Stazioni; esperto di mobilità, PUMS, *urban design*, sostenibilità ambientale. Direzione Stazioni.

L'esame di questi numeri più che confermare alcuni dei già noti impatti dell'emergenza pandemica – crollo del turismo e della domanda di mobilità, netta contrazione dei passeggeri del trasporto pubblico, *shift* modale dal mezzo collettivo al mezzo privato – è utile per definire obiettivi e azioni di breve e medio-lungo periodo. Partendo da un presupposto: il mero ritorno al modello pre-Covid – sebbene oggi ovviamente desiderabile – si tradurrebbe nella poco ambiziosa riproposizione dello scenario *business as usual* incapace di dispiegare appieno le enormi potenzialità della mobilità sostenibile, della rete ferroviaria e delle stazioni.

Ci sono invece, da una parte, le precondizioni per costruire un modello integrato trasporti-turismo – come peraltro suggerito dal Piano Straordinario per la Mobilità Turistica (MIT, 2017) – teso a massimizzare l'accessibilità delle destinazioni, a promuovere un impatto ridotto sull'ambiente, a offrire innovativi servizi fisici e digitali rispondendo ai nuovi bisogni dei viaggiatori. C'è, dall'altra, una clientela della mobilità turistica potenzialmente enorme che può essere orientata verso il ferro piuttosto che alla strada. Basti pensare che nel 2019 due turisti italiani su tre si sono diretti verso una località del Paese servita da una stazione ferroviaria, ma solo uno su dieci ha scelto il treno come opzione di viaggio. Per il post pandemia una quota decisamente più consistente di utenti potrebbe essere dunque attratta dalla ferrovia e dalla multimodalità (treno + piedi/bici, *sharing*, TPL), valorizzando la grande opportunità per regioni, territori, città e piccoli comuni offerta già oggi dalla centralità nei diversi contesti delle 2.200 stazioni RFI. A meno di mille metri da una stazione ferroviaria (una decina di minuti di cammino) ci sono infatti 13 siti Unesco o i centri storici di tante città d'arte (Venezia, Verona, Firenze, Pisa, Roma ...), e a meno di tre chilometri sono presenti 154 borghi storici, 792 aree protette, la maggior parte delle mete balneari della dorsale tirrenica, adriatica e delle due isole maggiori. Circa 500 stazioni insistono inoltre sui 6.000 km previsti dal Sistema nazionale delle ciclovie turistiche, facili punti di accesso e distribuzione di servizi dedicati al turismo slow e sostenibile, così come le fermate ferroviarie prossime a 245 sentieri e 1.088 cammini.

Nel brevissimo periodo, col dilagare dell'emergenza Covid-19, la necessità prioritaria è stata l'individuazione e l'attuazione di misure urgenti per reagire alla crisi pandemica e alla conseguente domanda di sicurezza sanitaria. Operazione realizzata con tempestività da parte di RFI e imprese ferroviarie che hanno implementato tutte le misure di profilassi necessarie in stazione e a bordo. Non solo. Gli operatori del trasporto su ferro hanno lavorato sull'offerta per sostenere oltre agli spostamenti sistematici per lavoro e

studio, anche la ripartenza del turismo, rimodulando l'orario, assicurando maggiore capillarità alle connessioni con grandi città, medie località, piccoli borghi, centri delle vacanze estive o invernali (Trenitalia assicura ad esempio 1.296 collegamenti giornalieri con le località termali) o attivando nuovi servizi come il treno più battello che dalla primavera 2022 da Camogli arriva alla Baia di San Fruttuoso o da Trieste al caratteristico porticciolo di Muggia.

C'è poi il filone investimenti. Alle risorse già stanziati per il rinnovo della flotta e a quelle del Contratto di Programma RFI-MIMS per la manutenzione e lo sviluppo dell'infrastruttura finalizzate a garantire migliori prestazioni delle linee esistenti (capacità, velocizzazione, sicurezza, sostenibilità, puntualità) e nuove opere ferroviarie di ammodernamento e ampliamento della rete, si aggiungono nel medio periodo (il quinquennio 2022-2026) le risorse comunitarie del PNRR, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (RFI, 2021). Rete Ferroviaria Italiana è stata chiamata a svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nell'attuazione del PNRR con riferimento, in particolare, agli investimenti previsti nella Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" destinati per l'80% a interventi di sviluppo e potenziamento della rete ferroviaria nazionale e regionale per un totale di circa 25,4 mld di euro, di cui 23,86 dedicati a investimenti RFI: entro il 2026 sono previsti oltre 540 km di nuove linee AV, l'upgrade/sviluppo di circa 1.900 km di linee nazionali, l'elettrificazione di ulteriori 700 km di rete. Sono inoltre programmate attività per il potenziamento prestazionale della linea ionica nella misura "Interventi speciali per la coesione territoriale", in coerenza con il ruolo attribuito al trasporto ferroviario nel promuovere la coesione, ridurre le disparità regionali, migliorare la connettività e l'accesso al mercato interno per tutte le regioni.

Il PNRR indirizza dunque risorse addizionali a progetti già esistenti e li accelera, introducendone di nuovi collegati alla strategia di infrastrutturazione del Paese (#ItaliaVeloce) che si integrano con quelli previsti dal relativo Fondo Complementare (ex art. 4 DL. 59/2021) per realizzare e completare opere che fanno parte di progetti infrastrutturali europei o che colmano gap penalizzanti per lo sviluppo economico del Paese e, in particolare, di Mezzogiorno e Isole. Con un indubbio beneficio per la mobilità - turistica e non - grazie a una maggiore integrazione tra infrastruttura ferroviaria nazionale e ferrovie regionali, all'ampliamento e all'integrazione dei servizi ferro/gomma, ai nuovi collegamenti con aeroporti e porti. Senza trascurare il significativo contributo di queste opere alla decarbonizzazione - una delle

azioni chiave del Green Deal europeo - e al raggiungimento degli SDGs, i *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Il miglioramento complessivo dell'infrastruttura ferroviaria - più efficiente, sicura, veloce - accresce l'attrattiva complessiva del sistema e innalza il grado di accessibilità dei territori.

Di fondamentale importanza – anche in ottica turistica – è il Piano integrato stazioni di RFI che sta progressivamente rendendo più accessibili e confortevoli 620 stazioni della rete che rappresentano il 90% del traffico passeggeri, selezionate in una logica di rilevanza trasportistica. Il cuore del Piano è la nuova *vision* della stazione: al centro ci sono i bisogni delle persone e gli interventi in atto rendono stazioni e aree circostanti più sicure e piacevoli, incrementano il livello di connettività con il trasporto pubblico locale, la *sharing mobility* e la mobilità attiva per rispondere sempre meglio alle esigenze del viaggiatore, e più in generale del cittadino, migliorando l'accessibilità interna attraverso un *design* inclusivo e senza barriere, potenziando l'infomobilità e il *wayfinding* fuori e dentro la stazione. In quest'ottica la nuova stazione è contemporaneamente protagonista di un progetto di mobilità integrata – hub di un sistema di MaaS (*Mobility as a Service*) con spazi e servizi capaci di garantire il passaggio da un mezzo di trasporto all'altro più rapido, facile, intuitivo e fluido – e centro vitale della smart city, parte integrante del tessuto urbano, volano della riqualificazione di zone dismesse, marginali o poco attrattive.

Anche per le stazioni ulteriori opportunità arrivano dal PNRR. Sono previsti progetti di investimento finalizzati a interventi di ampio respiro per il potenziamento, lo sviluppo e la riqualificazione funzionale di stazioni di particolare rilevanza da valorizzare come hub intermodali (tra cui Villa S. Giovanni, Messina Centrale e Messina Marittima, Benevento, Caserta, Bari, Taranto, Lecce e le stazioni della linea L2 della metropolitana di Napoli). Interventi strategici, spesso integrati in un contesto più ampio di rigenerazione urbana e del sistema di mobilità locale, pensati per migliorare la facilità di accesso al trasporto ferroviario e con ricadute sul territorio e sull'accessibilità turistica dei luoghi. E sempre dal Next Generation EU arrivano le risorse per un upgrade di qualità – entro il 2026 – del comfort e della qualità architettonica, della vivibilità di aree interne ed esterne, dello scambio modale tra treno e sistemi di mobilità locali di 45 stazioni del Sud di importanza strategica dal punto di vista trasportistico e turistico, tra cui Pescara, Barletta, Reggio Calabria Lido, Sapri, Oristano, Palermo Notarbartolo, Milazzo, Marsala e Siracusa.

Fin qui, in estrema sintesi, il quadro delle azioni hard, quelle sull'infrastruttura. Contesto al quale si possono ascrivere anche i 200 milioni di euro statali per la valorizzazione turistica delle ferrovie minori, i progetti sulle stazioni delle Olimpiadi Invernali 2026 e del Giubileo 2025 nella città metropolitana di Roma, il riuso in chiave di greenways ciclabili dei tracciati ferroviari dismessi: circa 500 chilometri di ex linee FS sono già state trasformate in percorsi per la mobilità attiva – come la ciclabile dei Trabocchi in Abruzzo o la ciclabile del ponente ligure tra San Lorenzo al Mare e Ospedaletti – e altri 1.000 chilometri sono pronti a diventare ciclovie nel prossimo futuro.

Per far sì che stazioni e rete ferroviaria siano sempre più attrattivi per quegli 8-9 turisti ed escursionisti su 10 che si muovono in auto bisogna tuttavia agire anche sulla componente soft dei servizi di mobilità e di fruizione turistica. Stazioni e treni possono essere contemporaneamente parte fondamentale del viaggio verso la meta turistica e parte integrante dell'esperienza turistica. Nel primo caso, e questo come scritto è un processo in corso, c'è la necessità di migliorare l'accessibilità alle stazioni, di moltiplicare le combinazioni di mobilità e di rendere più semplice e non discontinua l'intermodalità turistica. Nel secondo caso al plus di confort, sicurezza e puntualità già garantito ai viaggiatori del treno così come la possibilità di godere tranquillamente del panorama dal finestrino, bisogna in prospettiva arricchire l'offerta con altri servizi non universalmente disponibili su mezzi di trasporto diversi, primi fra tutti l'auto privata. Diffondere la realtà aumentata a bordo, ad esempio, può essere sia una efficace strategia di comunicazione sia una modalità innovativa per il turista di avvicinarsi ai contenuti turistici, culturali, ambientali e paesaggisti della località verso cui è diretto, degli eventi che si appresta a vivere e dei luoghi che si appresta a visitare.

In stazione il viaggiatore potrebbe non solo trovare infopoint e biglietterie, ma avere uno spazio dove mangiare come se fosse a casa di uno del posto, assaggiare e acquistare prodotti enogastronomici del territorio, trovare *artshop* e *bookshop* dalla forte identità locale, così da trasformare l'eventuale tempo di attesa in un'estensione della vacanza. E la stazione può anche essere punto di partenza e arrivo di prodotti turistici dedicati legati alla mobilità attiva, nodi di scambio sostenibili che coniugano gli spostamenti in treno con quelli in bici o a piedi per raggiungere in maniera veloce, comoda e sicura le principali mete naturalistiche, culturali, enogastronomiche e storiche del nostro Paese.

Si tratta in sostanza di dare risposte personalizzate e non standardizzate a un mercato in trasformazione che sta traghettando dal turismo di destinazione al turismo esperienziale, costruendo nel contempo una relazione col cliente fisica e digitale che tenga conto del rapido aumento del numero di viaggiatori – soprattutto *millennials*, ma non solo – che privilegiano sostenibilità e libertà di movimento e nella destinazione turistica cercano autenticità e contatti diretti con la comunità locale.

Oltre alla rete dei trasporti, va sottolineato, serve una rete più ampia. Quella sinergia – già indicata dal Piano Straordinario per la Mobilità Turistica – tra istituzioni pubbliche, operatori del settore dei trasporti e del turismo, provider dell’offerta turistica, operatori dell’*hospitality* e altri *stakeholder* per costruire una filiera integrata e innovativa che assicuri agli utenti un’esperienza end-to-end dalla pianificazione della vacanza, al viaggio, alla fruizione della destinazione turistica.

## Riferimenti bibliografici

- Banca d’Italia (2021), *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma\\_Nota\\_Covid\\_settore\\_turistico\\_e\\_pandemia.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf).
- Istat (2021), *Viaggi e loro caratteristiche. Indagine CAPI viaggi e vacanze*, [www.istat.it/it/archivio/123949](http://www.istat.it/it/archivio/123949).
- MIT – Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2017), *Viaggiare in Italia. Piano Straordinario per la Mobilità Turistica 2017-2022*, [www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/pubblicazioni/2018-01/piano%20straordinario%20mobilit%C3%A0%20turistica%202017-2022%20v0.pdf](http://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/pubblicazioni/2018-01/piano%20straordinario%20mobilit%C3%A0%20turistica%202017-2022%20v0.pdf).
- RFI (2021), *Piano Commerciale - Edizione Speciale PNRR*, [www.rfi.it/content/dam/rfi/chi-siamo/piano-commerciale/edizione\\_pnrr\\_novembre\\_2021/Piano\\_Commerciale\\_Straordinario\\_2021\\_rev\\_30\\_novembre.pdf](http://www.rfi.it/content/dam/rfi/chi-siamo/piano-commerciale/edizione_pnrr_novembre_2021/Piano_Commerciale_Straordinario_2021_rev_30_novembre.pdf).

### *3. Una normativa efficace dell'attività aeroportuale consentirà di raggiungere gli obiettivi di crescita del traffico aereo e conseguentemente del turismo nazionale e internazionale?*

di *Franco D'Amico*<sup>1</sup>

Il presente contributo riguarda la modalità aerea, che si aggiunge alle altre modalità poc' anzi esposte. La presentazione è suddivisa in due parti: dapprima si illustrerà il trasporto aereo in termini di connotazione internazionale per gli aspetti sia operativi che regolamentari; successivamente si discuteranno le ricadute che la tristemente famosa epidemia del Covid-19 ha avuto sul sistema del trasporto aereo con conseguenze piuttosto serie.

#### **Prima parte**

Ai sensi dell'art. 687 del Codice della Navigazione, l'ENAC è l'unica autorità di regolazione tecnica certificativa e di vigilanza e controllo dell'aviazione civile. Va subito detto che, in ambito europeo, l'ENAC assume la connotazione di *Competent Authority* nazionale. Questo a dimostrazione del fatto che il trasporto aereo non possa essere considerato come modalità esclusivamente nazionale, ma, vuoi per la regolamentazione, vuoi per le finalità del trasporto aereo stesso, assume necessariamente connotazioni internazionali, da un punto di vista regolamentare nonché operativo.

Questo aspetto, che ho appena evidenziato, assume un significato ancora più importante da quando è stata creata l'EASA, ovvero l'Agenzia Europea per la Sicurezza Aerea. Infatti, si parla compiutamente di un sistema unico e di un binomio indissolubile fra Unione Europea ed EASA. Si tende sempre più ad evidenziare e richiamare questo aspetto ovvero un sistema unico con

---

<sup>1</sup> Responsabile della Funzione Organizzativa Regolazione Aeroporti e lavoro nell'Ente Nazionale dell'Aviazione Civile (ENAC), *Italian Civil Aviation Authority*.

differenti attori, gli Stati Membri, differenti ruoli, ma un'unica missione: “*Your safety is our mission*” così recita EASA. Le finalità del sistema europeo sono evidenziate nella parte destra della slide, dove dice che la “vostra sicurezza”, si parla quindi dei cittadini europei, è la “nostra missione”, cioè quella dell'EASA. Questo assioma ancora una volta evidenzia il ruolo internazionale del trasporto aereo. Non va dimenticato però che l'Italia fa parte anche di un'organizzazione mondiale denominata ICAO, l'International Civil Aviation Organization.

Ma qual è la mission dell'EASA?

In primis garantire il massimo livello di *safety*. Vi ricordo che il termine “sicurezza” in lingua italiana corrisponde a due accezioni nella lingua anglofona, cioè “*security*” e “*safety*”, in questo caso stiamo parlando di *safety*.

Oltre agli aspetti di *safety*, l'EASA garantisce allo stesso tempo un alto livello di tutela ambientale.

Il punto che vorrei sottolineare è che con l'EASA è stato creato un sistema unico di regolamentazione e certificazione nell'ambito degli Stati membri. Cosa vuol dire tutto ciò? Vuol dire che tutta l'Europa parla lo stesso linguaggio in termini normativi regolamentari ed utilizza i medesimi criteri per assicurare la standardizzazione. Questo evidenzia un aspetto fondamentale: una regolazione normativa aggiornata e condivisa, con tutto ciò che ne consegue, ha delle ricadute importanti sul sistema, un sistema - in ogni caso - da sottoporre a continuo controllo/verifiche (oversight), ecco perché si parla di standardizzazione. Un altro aspetto, che va sicuramente evidenziato, è che nella rete delle infrastrutture e dei trasporti certamente un aeroporto non costituisce, come già evidenziato, il luogo di origine o di destinazione di passeggeri e merci, ma assume essenzialmente il ruolo di nodo di transito o di centro intermodale. Comunque tutte le modalità devono in qualche modo concorrere a favorire e a realizzare la piena mobilità. Nella slide c'è la foto dell'aeroporto di Lampedusa, chiara esemplificazione del transito dalla modalità trasporto aereo a quella navale e viceversa.

Questo esempio evidenzia, ancora una volta, come la intermodalità vada potenziata, assicurata ad ogni livello, ma soprattutto è fortemente avvertita l'esigenza di creare reti di interconnessione.

L'aeroporto è un'organizzazione complessa! Uno scalo, infatti, può essere assimilato ad un'impresa che deve garantire una pluralità di servizi a partire dalla realizzazione delle infrastrutture aeroportuali al rilascio della relativa agibilità (servizi operativi essenziali), i servizi di assistenza a terra



(*handling*) ed i servizi commerciali che tanto attirano i turisti e i passeggeri, ecc.

Cosa fa l'ENAC per assicurare questa continuità? In pratica ENAC garantisce in maniera sistematica la pianificazione e la realizzazione/costruzione di opere infrastrutturali aeroportuali, infatti vengono programmati dettagliati interventi specifici per assicurare una adeguata capacità aeroportuale.

Contestualmente oltre a ciò che ho appena illustrato, l'ENAC si occupa anche dei Piani di sviluppo aeroportuali, i cosiddetti *Masterplan*. Ricordo che la redazione dei *Masterplan* rientra tra gli obblighi convenzionali del gestore aeroportuale, si tratta di strumenti fondamentali per il costante mantenimento dei livelli di capacità, di *safety* e di qualità dei servizi nonché per assicurare uno sviluppo aeroportuale congruo con le richieste di traffico, con il territorio ed i vincoli aeronautici.

Non dimentichiamo che i vincoli imposti dal territorio oggi stanno assumendo aspetti sempre più rilevanti, in quanto oggi c'è una maggiore sensibilità agli aspetti ambientali. A tale riguardo l'ENAC, per realizzare i propri compiti istituzionali, provvede anche alla gestione ed attuazione dei programmi d'investimento finanziati sia da fondi pubblici nazionali e comunitari. Le finalità di questo flusso di denaro sono il potenziamento delle infrastrutture, la creazione di collegamenti intermodali, il miglioramento dell'accessibilità degli aeroporti, l'incremento dei livelli di servizi offerti ai passeggeri, la garanzia del raggiungimento di standard internazionali, ma soprattutto, in termini di sicurezza ed anche di qualità, la promozione dello sviluppo e dell'utilizzo efficiente e sostenibile delle strutture aeroportuali.

## **Seconda parte**

Il trasporto aereo, senza ombra di dubbio, è stato uno dei settori più colpiti dal Covid-19, a causa di questa emergenza epidemiologica i dati di traffico del 2020 risultano fortemente influenzati dalle misure restrittive introdotte sia a livello internazionale sia a livello nazionale, misure per il contenimento della pandemia.

Che cosa abbiamo imparato dalla lezione Covid-19?

La pandemia ha dimostrato la grande vulnerabilità del settore trasporto aereo e non solo.

Anche se, negli anni passati, avevamo avuto modo di sperimentare gravi crisi legate ad atti terroristici e ad altre tipologie di pandemie, dando però in

questi casi riprova di una buona capacità di ripresa, questa volta, non è stato assolutamente così.

Per la prima volta sono stati chiusi alcuni importanti aeroporti nazionali, in sostanza il traffico aereo è stato bloccato, e tutto ciò ha comportato ampie difficoltà per tutti gli operatori del settore.

Si è trattato, quindi, di una situazione completamente diversa ed eccezionale, fra l'altro, ancora oggi nel 2021, gli scenari di recupero dei volumi di traffico sono molto incerti, anche se ci sono dei tiepidi segnali di ripresa. Importante è evidenziare che, essendo il trasporto aereo un'organizzazione complessa ed interconnessa, l'impatto dell'epidemia ha coinvolto con effetto domino tutta la filiera. Abbiamo imparato una lezione molto importante: la pianificazione e la programmazione sono tutti utili strumenti di cui ci siamo avvalsi per anni e ci avvarremo negli anni a seguire, ma noi tutti abbiamo dovuto far fronte a nuove condizioni di limitazione e quindi abbiamo dovuto scindere in due le linee d'intervento: una di tipo immediato, l'altra a medio e lungo termine. Questo vuol dire che la programmazione dovrà essere rivoluzionata nei termini che ci siamo detti (*lesson learned: ovvero abbiamo imparato la lezione!!!*).

Cosa ha fatto l'ENAC per far fronte alla situazione?

In qualità di Autorità competente, fin dal primo momento, l'ENAC ha collaborato ed attivato Tavoli Tecnici con i Ministeri competenti, in particolare con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e con le Associazioni di categoria, ecc. perché si potesse ripartire in maniera rapida e coordinata con tutti gli operatori del trasporto aereo. Contestualmente, l'ENAC ha prodotto documentazione di supporto, sempre con lo sguardo anche all'Europa; la stessa EASA ha pubblicato anche molti documenti a riguardo. Con riferimento ai servizi aerei commerciali di linea e non di linea (*charter*), nell'anno 2020 il numero di passeggeri è stato pari a 52,8 milioni pax con un decremento rispetto al 2019 del 72,5%. Il Cargo, sebbene in maniera minore, ha subito una flessione del 24,2%. I dati esposti sono stati tratti da fonti statistiche dell'ENAC. Cambiando riferimento, la fonte *Assaeroporti*, che come sappiamo è l'associazione di categoria dei gestori aeroportuali, ha stimato una perdita pari a ben -140 milioni di passeggeri nel 2020 per il sistema aeroportuale nazionale rispetto al 2019 (voli nazionali -61,3%, voli UE -77,5%, -81,2 i voli extra UE). Il dato ancora più delicato è che le Società di gestione nello stesso anno hanno perso circa 2 milioni di euro di fatturato. Inoltre, a parere di *Eurocontrol*, che ricordiamo essere l'organo di controllo del traffico aereo, lo scenario più realistico, pandemia permettendo, è che i volumi

di traffico del 2019 saranno recuperati non prima del 2026, quindi diciamo che la ripresa sarà molto molto lenta. Nel grafico, la cui fonte è *Assaeroporti*, sono riportate mese per mese le perdite che ci sono state nel 2020 per un valore globale pari a - 140 milioni di passeggeri rispetto al 2019. C'è stata una leggera flessione nel periodo estivo, ma purtroppo i dati sono stati sempre negativi. La stessa *Assaeroporti* ha elaborato a consuntivo anche i mesi di gennaio e febbraio 2021, registrando perdite totali pari a -160 milioni di passeggeri. I dati consolidati del primo trimestre 2021 lasciano intravedere una ripresa, sebbene molto lenta (Fonte *Assaeroporti*).

Evidenzio che tutti questi istogrammi indicano valori completamente negativi.

Cosa è stato fatto per recuperare del traffico? Qui ho rapidamente raccolto, soltanto a titolo esemplificativo, alcune misure che sono state messe in atto per supportare la ripresa e per migliorare le operazioni aeroportuali, fermo restando ovviamente il rispetto dei protocolli sanitari vigenti. La prima azione introdotta sono stati i voli Covid- tested, che cosa significa? Sono stati sottoscritti specifici accordi con i gestori aeroportuali ed i vettori aerei, che hanno consentito l'apertura dei cosiddetti "corridori puliti", ovvero far viaggiare i passeggeri che avessero effettuato un test antigenico orale o un tampone molecolare entro le 24 ore precedenti l'imbarco o che avessero con sé una certificazione di avvenuta guarigione o di avvenuta vaccinazione. I voli Covid-tested erano inizialmente pochi e relativi a specifiche tratte, ma l'articolo 54 del DPCM del 2 marzo 2021 evidenziava l'esigenza di ampliare queste rotte.

Veniamo al *digital green pass*, cioè uno strumento che consente ai cittadini di muoversi in sicurezza in Europa e all'estero per lavoro e/o per turismo e questo è possibile tramite la registrazione di avvenuta vaccinazione, sempre nel rispetto della protezione e sicurezza dati personali. Questa tematica sta subendo un'evoluzione perché dal 1° luglio 2021 è in vigore il cosiddetto *European Digital Covid Certificate*. Il relativo Regolamento, che purtroppo prevede un periodo di transizione - se non sbaglio - fino a metà agosto, stabilisce che negli Stati dell'Unione Europea ci si possa spostare attraverso la presentazione della cosiddetta certificazione verde che attesti l'avvenuta vaccinazione anti Covid-19 oppure la guarigione o l'effettuazione di un tampone antigenico molecolare. Punto dolente è che queste certificazioni, spesso sono emesse in forma cartacea ed ancora oggi stenta a prendere piede la forma digitale. La norma inoltre stabilisce, con una nota del Ministero della

Salute, che queste certificazioni deve essere bilingue ed avere uno specifico codice di lettura.

Quindi, che cosa possiamo dire? Possiamo certamente affermare che per favorire la ripresa del trasporto aereo, quindi la mobilità e conseguentemente il turismo, è necessario che tutte queste limitazioni, questi colli di bottiglia, quegli assembramenti che caratterizzano le operazioni d'imbarco e sbarco in aerostazione debbano essere eliminati attraverso operazioni in qualche modo agevolate, favorite, velocizzate e questo sarà possibile soltanto quando tutti i passeggeri saranno in possesso dell'*European Digital Covid Certificate*. Un altro problema che salta all'occhio sono le autocertificazioni, cioè in attesa che la modalità EU DCC si affermi e sia estesa a tutte le attività, sono ancora necessarie le autocertificazioni ovvero delle dichiarazioni rese dai passeggeri, spesso su supporto cartaceo, il che significa avere delle forti ripercussioni sull'operatività aeroportuale e quindi rallentare in maniera significativa non solo l'operatività dello scalo, ma soprattutto mettere a repentaglio la salute del passeggero, perché questo crea possibili assembramenti all'interno delle aerostazioni e non ultimo, di recente valutazione è la contraffazione delle certificazioni prodotte.

È necessario sviluppare piattaforme digitali per accelerare le operazioni di controllo ed evitare assolutamente le contraffazioni.

In chiusura, desidero rappresentare che ENAC, per favorire il rilancio del trasporto aereo, ha pubblicato specifiche Linee Guida per salvaguardare in primis la sicurezza aerea, a seguire la ripartenza dei servizi commerciali e non ultimo il recupero della confidenza dei passeggeri nel trasporto aereo, fiducia che negli ultimi tempi è stata seriamente compromessa. Oggi, le Linee Guida sono di un po' datate – stante la situazione sanitaria in continua evoluzione.

Sicuramente queste Linee Guida dovrebbero essere riviste con l'indicazione e l'approfondimento degli obiettivi comuni, cioè evitare code, ritardi, assembramenti, criticità operative assicurando il mantenimento e l'efficienza delle infrastrutture aeroportuali e anche degli aeromobili, perché questi sono aspetti che vanno a confliggere con l'operatività di uno scalo. Un'ultima osservazione, questa pandemia ha messo in evidenza la necessità di guardare con occhio favorevole, quindi con maggiore attenzione, agli aeroporti di aviazione generale, alle aviosuperfici, alle eli-idrosuperfici.

Conclusioni: il trasporto aereo per sua natura travalica i confini nazionali, per cui oggi dobbiamo parlare di una regolamentazione a carattere globale, quindi non solo italiana, ma europea e addirittura mondiale, che guardi a

standard comuni per la tutela *in primis* della sicurezza del trasporto aereo e del passeggero.

È necessario recuperare, come detto in precedenza, confidenza nel trasporto aereo da parte dei clienti, attraverso una graduale riduzione delle restrizioni di viaggio ed una completa digitalizzazione delle dichiarazioni delle certificazioni.

## 4. *Quale futuro per la mobilità e i trasporti?*

di *Tomaso Pompili*<sup>1</sup>

Come *discussant* di questa sessione riprenderò alcuni temi che sono stati presentati, anche collegandoli ad altri che non sono stati invece sollevati, in modo da fornire qualche spunto di riflessione aggiuntivo.

Le tre relazioni si sono soffermate in prevalenza sugli effetti della pandemia, su cui in questo momento noi non sappiamo distinguere tra quelli che sono gli effetti temporanei, che gradualmente si riassorbiranno, e quelli che invece saranno effetti permanenti. Si sono ridotte le quantità di traffico turistico, si sono allungati i tempi di percorrenza e di transito, è cresciuto il rischio di assembramenti nei terminali, si sono modificate le quote di mercato di diversi tipi di turismo e per questa via anche di diverse destinazioni, ma quanto di tutto ciò sia permanente ancora non ne siamo sicuri. Non siamo ancora sicuri che proseguirà anche in futuro la pressione da parte della domanda di servizi turistici, mediata anche dalle rappresentanze politiche, per una serie di cambiamenti che si sono resi necessari.

Quindi, questo è il primo tema. Ad esempio, nel momento in cui divengono duraturi alcuni dei cambiamenti che abbiamo sperimentato, la maggiore permanenza dei viaggiatori sia sui mezzi di trasporto sia nei terminali richiederà maggiori spazi a disposizione dei viaggiatori stessi. Quindi le strutture, i mezzi ed i terminali, che fino ad oggi sono stati giustamente e correttamente pianificati avendo prevalentemente in mente la funzione di spostamento, dovranno invece privilegiare maggiormente il fatto che ci saranno maggiori tempi per la sosta, per cui servirà una ridefinizione del *layout* con i costi conseguenti.

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Economia Applicata.

Un secondo tema (di cui i relatori non hanno parlato, ma che forse è l'elefante nella stanza virtuale di oggi) è il dubbio se la domanda si riorienterà verso modalità di viaggio più individuali e familiari e meno collettive, quindi privilegiando il mezzo di trasporto auto o moto o mezzi di mobilità dolce, più di quanto non si facesse prima. Anche qui non sappiamo quanto sarà grande quest'effetto, se sarà temporaneo o permanente o al limite neppure se ci sarà. Questi cambiamenti a loro volta possono avere una ricaduta sulla differente competitività delle destinazioni: a seguito di cambiamenti permanenti di questo tipo, le destinazioni non raggiungibili da mezzi privati perderanno di attrattiva a favore delle altre (ho colto qualche accenno implicito in alcune frasi di Ricci).

Ora, vengo al tema dei servizi. In termini molto generali, di fronte ai servizi di trasporto si pone una scelta fra due alternative; in realtà, è una scelta teorica, a me sembra infatti che si sia già scelto. La prima opzione è accettare di essere percepiti come meno sicuri, non perché realmente meno sicuri che in passato, ma perché ora i turisti danno valore ad aspetti su cui prima non si soffermavano rispetto al mezzo privato, che sia sostenibile o tradizionale, e in quanto spesso avversi al rischio tenderanno a ridurre la domanda di turismo. La seconda opzione è invece garantire la sicurezza - e questo significa maggiori costi sia d'investimento *una tantum* ma anche di gestione - che rende questi mezzi altrettanto sicuri nella percezione dei turisti, ma più costosi rispetto al passato in termini di spesa e di tempo: anche questo ridurrà la domanda dei turisti. La mia previsione è che se questo effetto c'è, sarà un effetto limitato, perché siccome eravamo fino al 2019, e penso ritorneremo, in un contesto di crescita della domanda di trasporto da parte dei turisti, queste opzioni si tradurranno solo in una crescita dei modi collettivi di trasporto più lenta rispetto a quanto avremmo previsto nel 2019. Tuttavia, questo effetto influenzerà le stesse decisioni d'investimento sui servizi, riducendole.

Altro tema sono i terminali, che per certi versi è ancora più importante dal punto di vista delle destinazioni turistiche. Qui, di nuovo, per le stesse ragioni che abbiamo appena visto, possiamo immaginare una necessità di ridisegno, se cioè gli effetti della pandemia, i cambiamenti introdotti, sono permanenti, occorre ridisegnare le infrastrutture e quindi ristrutturarle con i costi conseguenti. Nei prossimi anni il *Recovery and Resilience Facility* (P.N.R.R.) aiuterà a recepire finanziamenti, ma servirà uno sforzo di più lunga durata al fine di reperire adeguate risorse anche sui mercati finanziari privati. In parte, la soluzione sarà non tanto e non sempre la ristrutturazione quanto l'apertura di nuovi terminali, che saranno quindi più numerosi e più

distribuiti sul territorio, o lo sfruttamento di terminali oggi sottoutilizzati (alcuni accenni sono presenti nelle relazioni sia di Ricci sia di D'Amico). Questo è un tema molto interessante perché, portando il terminale di trasporto a lunga distanza più vicino alle destinazioni, accrescerà la domanda per queste destinazioni turistiche, quindi anche la domanda di mobilità.

Tuttavia, a causa dei cambiamenti introdotti, in questi terminali avremo flussi che saranno più lenti rispetto al passato e ciò comporterà maggiori costi di gestione, quindi per i turisti ci sarà una maggiore durata del viaggio ed un maggiore costo del viaggio stesso. Questo diverrà un ulteriore fattore di competitività delle destinazioni, seppur al margine, nella misura in cui differenzierà tra quei terminali che investono e spendono per evitare il più possibile questi effetti negativi, ad esempio non allungare i tempi di viaggio, rispetto ad altre destinazioni dove non si farà questa scelta.

L'ultimo tema che intendo toccare (che di nuovo alcuni relatori, Ricci in modo esplicito, hanno sostenuto) è che di solito tendiamo a pensare al trasporto come avente un obiettivo di spostamento nel più breve tempo possibile. Se invece lo spostamento lo percepiamo come viaggio, allora questo tema (sollevato anche da Fiorillo) significa che il mezzo di trasporto e il terminale possono essere visti come attrattori turistici, al limite come destinazioni turistiche. Questo è particolarmente vero in un contesto in cui la domanda turistica si rivolge in misura crescente agli aspetti esperienziali. Allora la nota di cautela, o pessimistica se volete, che sollevavo, riguardo al fatto che il servizio di trasporto con mezzi collettivi diverrà più costoso in modo permanente, agli occhi della domanda potrà essere compensata dai maggiori benefici di natura esperienziale durante il viaggio. Tuttavia, questo a sua volta è vero nella misura in cui, negli investimenti che saranno decisi dai gestori delle infrastrutture, si penserà fin dall'inizio a questo aspetto ed infine si valorizzeranno questi aspetti più di quanto non si sia fatto in passato, anche nel disegno dei prodotti turistici.



# *Le sfide dei nuovi turismi*



# *Introduzione alla sessione*

## *“Le sfide dei nuovi turismi”*

di *Ezio Marra*<sup>1</sup>

### **Come è cambiato il turismo**

Il turismo, che veniva spesso considerato a torto come un'attività minore, si evolve durante il periodo della seconda rivoluzione industriale (quello della diffusione della ferrovia come mezzo di trasporto rapido, sicuro e relativamente economico) e da turismo di élite dei primi del Novecento diventa 'di massa', negli Stati Uniti nel periodo tra le due guerre e in Italia nel secondo dopoguerra. Una delle caratteristiche fondamentali del turismo di massa è che il turista ha scarsi o nulli rapporti con i territori visitati (per il turista una specie di 'non luoghi' *ante litteram*) e tende a frequentare persone simili a lui per ceti sociali. In altri termini il turista di massa vive nella cosiddetta 'bolla turistica' perché non è interessato e/o non gli è permesso di avere contatto con la popolazione locale se non in modo sporadico, controllato e casuale. Possiamo dire che i viaggi del turismo di massa sono spesso organizzati proprio per evitare i 'contatti' con i settori 'invisibili' (che non devono essere visti perché considerati come impresentabili): ciò mette i turisti di fronte a un'autenticità falsificata e idilliaca e a immagini dell'indigeno così come il turista si aspetta di trovarlo secondo la rappresentazione veicolata dai cataloghi di viaggio. Parafrasando Bauman (1996), questo turista si sposta alla continua e febbrile ricerca di sensazioni e piaceri ma in misura 'cosciente e sistematica'. Pertanto, questa tipologia di turismo contribuisce

---

<sup>1</sup> Professore senior del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove ha presieduto il Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale (2008-2015) ed è stato titolare dell'insegnamento di Turismo Urbano fino all'a.a. 2017-2018.

scarsamente allo sviluppo locale ed è sovente mal percepita e giudicata dalle popolazioni autoctone.

Man mano che il passaggio da una razionalità sinottica (tipicamente *fordista*) ad una razionalità interattiva si compie, l'investimento in tempo libero cresce e si diversifica. È proprio con il passaggio verso il postindustriale che il turismo di massa entra in crisi. Non è nostra intenzione ripercorrere in questa sede la storia del turismo che è ormai ben raccontata in innumerevoli manuali (ad es. Savelli, 2012). In estrema sintesi si può cercare di dividere la, ormai lunga, storia del turismo in tre periodi: a) il periodo del Grand Tour e del turismo autodiretto della classe agiata b) il periodo del turismo eterodiretto o di massa che coincide con l'industrializzazione del turismo stesso c) il periodo del post-turismo che coincide in gran parte, e con qualche ritardo, con l'avvento della società postindustriale (Bell, 1973).

Intendiamoci bene: ovviamente il passaggio dal turismo di massa, che sopravvive abbondantemente nonostante la crisi del Covid-19, a quello che alcuni hanno definito come post-turismo (Cohen 2008), non è meccanico e a tutt'oggi convivono tra loro forme estese di turismo di massa accanto a forme di turismi 'nuovi' e più sostenibili. Ma la tendenza ad una maggiore consapevolezza degli *host* e dei *guest* è crescente e coincide con un moltiplicarsi delle forme dei turismi che talora coincidono con il "fai da te" (DYT –Do it Yourself Tourism) o, meglio, con il fatto, che grazie ad Internet la "moltitudine" turistica tende a crearsi il proprio "palinsesto". In questo senso, parafrasando Victor Hugo, "Ceci n'a pas tué cela" e il turismo di massa non è 'morto' ma sopravvive e convive con i 'nuovi turismi' o i turismi 'altri', di cui parlano gli invitati a questo tavolo.

Da quando, negli anni settanta, il turismo di massa comincia a dimostrare qualche segno di crisi, Dean MacCannell propone l'idea che il turista si muova alla ricerca dell'autenticità. Come è noto la ipotetica domanda di 'autenticità' è messa spesso in crisi dalla popolazione locale che cerca di mettere in scena quel tipo di 'autenticità' stereotipata che il turista si aspetta e che poco o nulla ha a che fare con il mondo 'reale e non immaginato'. Detto in altri termini, può darsi che il turista cerchi l'autenticità ma molto spesso non la trova. L'evoluzione del turismo a partire dall'inizio millennio, per molte ragioni, rende meno rilevante l'idea che il turista si muova alla ricerca dell'autenticità (Cohen 2008).

Alla fine del secolo appena trascorso, Pine e Gilmore (2000), facendo seguito ad un precedente saggio, pubblicano il loro fortunato volume sulla *experience economy*. Il testo è sostanzialmente *marketing oriented* in quanto

teorizza che il consumatore è alla ricerca di grandi e memorabili esperienze e che per fare questo è disposto a pagare molto di più di quanto normalmente sarebbe disposto a spendere. All'inizio del nuovo millennio il testo viene pubblicato anche in Italia ed ottiene un successo quasi immediato. Agli operatori piace soprattutto l'idea che il turista, come un pollo da spennare, può essere indotto a pagare molto di più. Da allora anche gli 'esperti' di turismo si impadroniscono del tema e cominciano a parlare di *turismo esperienziale*. In qualche modo diventa meno importante l'idea del turista che cerca l'autenticità e gli operatori cercano di 'vendere' e di 'mettere in scena' il nuovo paradigma. In sintonia con il 'nuovo' paradigma il post-turista non sarebbe più interessato all'autenticità ma al piacere e al divertimento anche in luoghi disneyficati e del tutto inautentici. Qualcuno parla anche di *fake-tourism* di cui peraltro lo stesso turista è spesso consapevole.

Avanza inesorabile, anche se c'era sempre stato, il turismo del lusso: Dubai docet.

Oggi, dopo la crisi del 2008, e più recentemente dopo la crisi ambientale e dopo quella del Covid-19, si fa sempre più strada l'idea, di cui si parla in questo tavolo, del *turismo sostenibile* sempre più attento ai luoghi e alle persone. Intendiamoci bene, i 'vecchi' paradigmi e i sogni del turismo di massa, della ricerca dell'autenticità, del turismo esperienziale continuano a convivere e ad esercitare il loro fascino ma si confrontano sempre di più con la durezza del reale.

## **Nuovi turismi, turismi di nicchia, altri turismi e la coda lunga**

Il titolo di questo tavolo 4 è riferito ai '*Nuovi Turismi*' ed è generico anche se rende bene l'idea che, di fronte all'emergenza Covid-19 e non solo, occorre ripensare profondamente i paradigmi con cui veniva pensato, offerto e frequentato il turismo. Più che di *turismo* al singolare è da tempo (anche molto prima del Covid-19) che si parla di *turismi* al plurale.

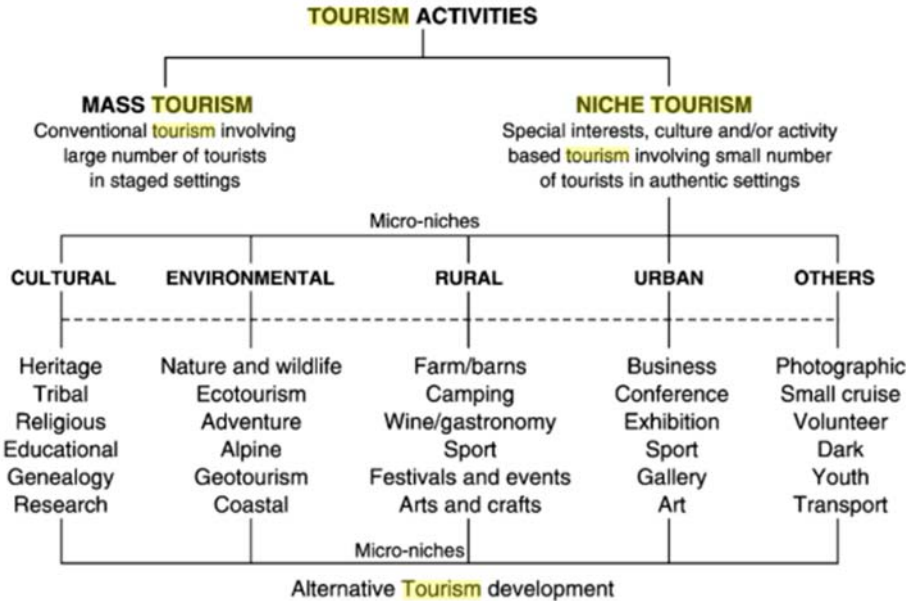
In chiave di *marketing*, con attenzione alla competitività economica si parla di *turismo di nicchia* che ha a che fare con la *catena del valore* e con le *strategie della differenziazione* e della *segmentazione*. Come ben ricorda Porter (2011) tutte le aziende possono proporsi la *differenziazione* e la *segmentazione* che ormai da tempo, se coniugate con le 'nuove' *tecnologie del web* possono permettere un *elevato vantaggio competitivo*. Da tempo sono presenti in letteratura molti articoli e saggi sul cosiddetto *niche tourism*.

Negli ultimi anni sono stati pubblicati moltissimi articoli e volumi sul tema del *niche tourism*, quasi tutti in chiave di *marketing*.

Nell'introduzione al volume sul *Niche tourism* (Novelli, 2005, p.1) Mike Robinson e Marina Novelli così definiscono sinteticamente il termine:

Il concetto di 'turismo di nicchia' è emerso in anni recenti come contrapposto a quello che è comunemente definito come 'turismo di massa'. Questo concetto si riferisce ad un insieme, più sofisticato, di pratiche che distingue e differenzia i vari tipi di turisti. In un mondo globalizzato di crescente omologazione, il turismo di nicchia rappresenta un modo di distinguersi e di segnare la propria differenza. Questo concetto gioca sulle connotazioni peggiorative che hanno accompagnato il turismo di massa e i pacchetti turistici e il loro, spesso citato, impatto negativo in relazione al degrado ambientale e socio-culturale.

Fig. 1 - Esempi di turismi di nicchia



Fonte: Novelli, 2005, p. 9

Gli autori citati sottolineano come i managers e i planners possano utilizzare il *turismo di nicchia* per a) un turismo più sostenibile e meno invasivo b) attrarre turisti con grande capacità di spesa (*high-spending*). Dal punto di vista del turista, gli autori sottolineano come il *turismo di nicchia* possa

offrire un insieme di esperienze dense di significato e ‘confezionate’ per rispondere ai loro bisogni ‘reali’ (*ibidem*).

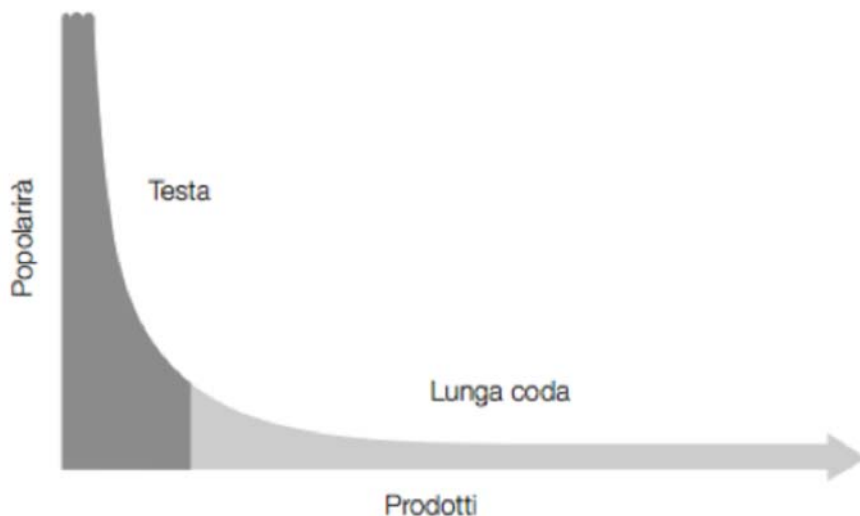
Nel caso del punto b) dal punto di vista dei managers, sopra ricordato, il *turismo di nicchia* rischia di confondersi con il *turismo del lusso* spesso più attento al profitto che non alla sostenibilità.

Ma il *marketing turistico*, come ricorda Cohen (2008) ha un carattere «opportunistico» e sta «mercificando» anche i turismi che venivano vissuti come alternativi al turismo di massa. In questo senso i molti e diversi tipi di turismi che emergono corrono il serio pericolo di essere inglobati nel turismo di massa e, per così dire, snaturati.

Del turismo di ‘nicchia’ mi sono occupato una decina di anni fa con Elisabetta Ruspini (Marra & Ruspini 2010, 2011). Nei due volumi ricordati abbiamo preferito la dizione *Altri turismi* per differenziarci dal termine *niche tourism* troppo orientato al mercato. Il tema delle *nicchie* è, come ricordato, molto attento al profitto e rischia di considerare come valore anche i ‘turismi oscuri’ e ‘perversi’ come il turismo sessuale (che coincide con lo sfruttamento sessuale delle persone e dei minori) e come alcune forme di *dark tourism* che contemplano forme di turismo estremo e voyeuristico quali, ad esempio, il ‘*cannibal tour*’ (citato da MacCannell, 2003).

I nuovi turismi, in generale, almeno storicamente, prima della pandemia, hanno a che fare con un fenomeno molto noto, che è quello della *coda lunga*, teorizzato da Chris Anderson (2010). Anderson, nel volume ricordato, non si riferisce specificatamente al turismo ma si interroga sulle ragioni per cui nel mercato discografico on line di *Rhapsody* (un antesignano di *Spotify*) il maggior numero di download mensili da 20.000 a 180.000) sia riferibile ad un numero molto limitato di titoli: le cosiddette *hit*. Perché il mercato non si limita a distribuire i titoli più venduti ma distribuisce anche quelli poco o pochissimo venduti? Perché, risponde Anderson, l’insieme di tutti i brani meno popolari (quelli che singolarmente totalizzano pochi download al mese) per il solo fatto di essere ‘scaricabili’ e a catalogo totalizza complessivamente un numero di download pari e in alcuni di casi superiore a quello delle *hit*.

Fig. 2 - Esempio di coda lunga



Fonte: Anderson, 2010

Ovviamente l'avvento di *Internet* e dei *Social media* ha enormemente favorito la *coda lunga* soprattutto per quei prodotti che possono essere 'scaricati' dal web (musica, e-book e film). Ma Amazon (una delle aziende maggiormente favorita dal fenomeno) vende anche prodotti fisici e sarebbe impensabile senza UPS. Anche il turismo di *nicchia* è stato favorito enormemente dal web 2.0 ma anche dalle offerte crescenti di mobilità e di ospitalità a basso costo (voli low cost, Airbnb, Couchsurfing, Car Pooling e quant'altro). Ai tempi di internet lo 'spazio dei flussi' sarebbe inimmaginabile senza un'elevata mobilità delle merci e delle persone. Di più il web 2.0, come spiegano Goetz e Massarenti (2010), ha permesso una maggiore centralità del consumatore che può accedere a più informazione (si pensi a TripAdvisor) e che prima doveva prevalentemente riferirsi alle agenzie di viaggio e alle guide turistiche cartacee. Di più, i *social network* hanno permesso e permettono al turista di realizzare nuove esperienze di *social travel* e di *co-travel*.

Come ben sintetizzano Antonio Paolo Russo e Greg Richards (2016, pp. 251-266) grazie ad internet emergono *nuove tendenze* che modificano profondamente le *geografie* e le *pratiche spaziali* che caratterizzano i 'nuovi turismi'. Ovviamente in questa sede, per ragioni di spazio, ci limitiamo a ricordare sinteticamente alcuni degli elementi richiamati dai due autori sopra indicati (*ibidem*): 1) la Co-creazione (i contatti stabiliti prima, durante e dopo



il viaggio) 2) le esperienze *peer to peer* (trattare direttamente il proprio soggiorno con la popolazione locale) 3) la disintermediazione (crisi e riposizionamento dei tour operators e delle agenzie di viaggio) 4) il mutamento delle forme di mobilità (voli low cost ma anche cicloturismo) 5) l'emergere del locale ('live like a local') 6) La frammentazione dei luoghi (meno *standardizzati* e più orientati alle esigenze del viaggiatore) 7) l'emergere del turismo etico (dalle catene del valore alle reti dei valori) 8) le nuove forme di regolazione e di *governance* (un maggiore confronto tra gli operatori e i governi locali) 9) i nuovi significati dell'autenticità (un migliore rapporto tra i turisti e le comunità locali) 10) La ridefinizione dei modi di utilizzo delle risorse locali a fini turistici (spazi non percepiti e non 'colonizzati' unicamente per il consumo turistico).

### **La sindrome del signor Barthélemy al tempo del virus**

A fine settembre 2020, dopo un'estate relativamente tranquilla dal punto di vista della pandemia, si tenne un importante webinar promosso dalla sezione di Sociologia del territorio della Associazione Italiana di Sociologia sul 'dopo Covid-19' (Nuvolati & Spanu, 2020). Nel convegno vennero presentati molti utili suggerimenti, anche in riferimento al turismo, per la gestione del post-Covid-19. Ma a novembre e a dicembre si scoprì che la pandemia non era finita e, per comune fortuna, iniziò una diffusa campagna vaccinale che ha contenuto ma non eliminato il virus. Non mi dilungo in questa sede sul tema della crisi del turismo durante la pandemia in quanto viene ampiamente trattato dalla collega Rossana Galdini nella sua introduzione al tavolo 6 da lei coordinato. Mi limito pertanto ad alcune osservazioni.

Io penso che chi dà per scontato che l'emergenza virus sia passata abbia quella che io chiamo la *sindrome del signor Barthélemy* che si comportava, al tempo della rivoluzione francese, come se nulla fosse accaduto. Chi era il *signor Barthélemy*? Come racconta Meyer-Eckhardt (1946) in un interessante romanzo, che ho rintracciato su una bancarella, Jacques Albert Barthélemy fu l'ultimo archivista dell'Ordine Maltese a Parigi. Come archivista frequentava giornalmente la torre grossa del *Temple* dov'era conservato l'archivio dell'Ordine. Vedendo che i locali della torre piccola erano vuoti riuscì a farseli assegnare come quartiere d'ufficio. Ottenuta l'assegnazione il nostro si diede da fare per ammobiliare, a proprie spese, i tre piani della torre piccola con mobili, quadri e suppellettili di gusto e di grande qualità facendone una

specie di abitazione ‘bomboniera’ di sicuro prestigio. Ma, come si suole dire, aveva fatto i conti senza l’oste. La sera del 13 di agosto del 1792 un ufficiale della Guardia Nazionale gli comunica imperiosamente: “Cittadino Barthélemy, mi rincresce, dovete sloggiare. Qui verrà a stare la famiglia Capet. Affrettatevi, il locale ha da essere sgombrato entro un’ora”. La famiglia Capet era ovviamente la famiglia reale che veniva imprigionata nella piccola torre. Il ‘cittadino’ Barthélemy non può opporsi allo sfratto ma cerca ripetutamente di recuperare i suoi preziosi mobili. Da allora in poi il nostro, contro le più temibili autorità della giovane Repubblica, cercherà ripetutamente di riavere i suoi mobili senza curarsi né dei segnali di allarme della storia, né del rischio di essere ghigliottinato.

Il signor Barthélemy, secondo me, è molto simile a quelli che pensano che la pandemia sta finendo e che poi tutto sarà come prima. Io credo che questo non sia vero, e che la sindrome del signor Barthelémy sia, appunto, quella di chi crede che tutto sarà come prima. Non è così. Lo testimonia, se volete, questo Convegno, che è ben realizzato con nuove tecnologie che poco tempo fa avremmo usato molto meno perché era molto più di moda il turismo congressuale. Oggi siamo compressi nel “giardino dei sentieri che si biforcano”: molto dipenderà dai sentieri che sapremo e vorremo percorrere. Alcuni pensano che l’emergenza Covid-19 sia, dopo la caduta delle due torri a New York, una specie di secondo “cigno nero” del XXI secolo. Altri, come Maurizio Carta, in un’inchiesta de “il giornale dell’architettura”, ritengono che l’emergenza sanitaria non sia stata stato un “cigno nero” (un imprevisto che passerà) ma un “rinoceronte grigio” (pericolo ben noto che vogliamo ignorare). Chi pensa al rinoceronte grigio (come il sottoscritto) ritiene che niente sarà come prima e che occorra ripensare i modi di vivere la città, il modo di abitare, quello di lavorare e anche, nel nostro caso, quello di ‘fare turismo’.

Il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) è fortemente orientato alla *green-economy* e ai *green-jobs* e, in campo turistico, si propone di riorientare l’offerta verso una maggiore sostenibilità.

E proprio nella direzione di un turismo sostenibile si collocano i ‘nuovi’ turismi discussi in questo tavolo. Il primo tema affrontato da Roberta Garibaldi è quello dell’*enogastronomia* come opportunità di conoscenza attraverso il cibo. Roberta Garibaldi sottolinea l’importanza del *food and wine trekking* come riscoperta di territori sostenibili e meno densi anche se spesso in prossimità delle grandi aree urbane.

Il secondo tema, affrontato da Andrea Rolando, è quello del *walk about* e del *bike about*. Andrea illustra un interessante caso di turismo attivo e di prossimità ideato in funzione dell'emergenza sanitaria: il caso del percorso ciclo turistico 'AbbracciaTO' che si collega alla precedente esperienza di 'AbbracciaMI'. L'idea è nata in funzione delle restrizioni Covid-19 che imponevano di non uscire dai confini del proprio comune. Ma Milano e Torino sono due città con confini ampi che hanno permesso di configurare due percorsi ciclabili ad anello di circa 60 chilometri attorno ai confini delle due città. Il percorso individuato e ampiamente comunicato attraverso i social network propone un modo nuovo di vedere la propria città esplorando, all'aria aperta, territori di confine di cui prima non si conoscevano né l'esistenza né le opportunità.

Maurizio Davolio affronta il tema del 'turismo responsabile' proposto dalla joint venture tra AMODO (Alleanza per la Mobilità Dolce) e la Rete Ferroviaria Italiana che vuole valorizzare il turismo di prossimità per fare emergere nuovi gusti e nuove scelte proponendo un 'Atlante del turismo dolce'.

Infine chiude i lavori del tavolo l'intervento delle *discussant* Nunzia Borrelli e Monica Bernardi. L'intervento riflette sull'importanza della formazione dei futuri operatori turistici per sviluppare una sensibilità verso il turismo sostenibile. L'intervento si interroga sul futuro dei 'nuovi turismi' che possono indirizzarsi verso l'*undertourism* dopo gli eccessi di carico e gli effetti perversi generati dall'*overtourism*.

## Ripensare i turismi

Si diceva all'inizio che dopo il turismo di massa, dopo quello della supposta autenticità, dopo quello delle esperienze, è forse venuto il tempo di 'nuovi turismi' che, per richiamare l'intervento di Giancarlo Dall'Ara, su Facebook<sup>2</sup>, mettano in discussione l'idea del tutto sarà come prima, l'idea del 'ritorniamo alle certezze (si fa per dire) del turismo pre-pandemico' che senza innovazione rischia di 'cristallizzarsi' (Dall'Ara cit.). Per evitare la sindrome Barthélemy, lo 'sguardo del turista' e soprattutto quello degli operatori turistici richiede un cambio di paradigma basato su narrazioni,

---

<sup>2</sup> Vedi: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=10225334335457554&id=1598268906&sfnsn=scwspmo](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=10225334335457554&id=1598268906&sfnsn=scwspmo). Consultato il 09/03/2022.

opportunità e ‘co-creazione’ (nel senso sopra ricordato) per migliorare la comunicazione e le relazioni tra ospitati, ospitanti e comunità locale. Il turismo globale può essere un’industria «leggera» ma invasiva (per eccesso di pressione antropica) come e più di quella pesante che lo ha preceduto. Occorre ripensare e migliorare il rapporto tra il globale e il locale. Ed è questa la sfida dei ‘nuovi turismi’ alla quale ci troviamo di fronte.

## Riferimenti bibliografici

- Anderson C. (2010), *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice, Torino.
- Bauman Z. (1996), “From pilgrim to tourist-or a short history of identity”, in Stuart Hall S., du Gay P. (a cura di), *Questions of cultural identity*, Sage, London, pp. 18-36.
- Bell D. (1973), *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*, Basic Books, New York.
- Cohen E. (2008), The changing faces of contemporary tourism, *Society*, vol. 45, n. 4, pp. 330-333.
- Galdini R., Marra E. (2020), “Tanti piccoli luoghi isolati ma non isolabili”, in Nuvolati G., Spanu S., *Manifesto dei sociologi e delle sociologhe dell’ambiente e del territorio sulle città e le aree naturali del dopo Covid-19*, Ledizioni, Milano.
- Goetz M., Massarenti C. (2010), “Turismo, turisti, Internet”, in Marra E., Ruspini E. (a cura di), *Altri turismi. Viaggi, esperienze, emozioni*, FrancoAngeli, Milano, pp. 23-41.
- MacCannell D. (2003), *Empty meeting grounds. The tourist papers*, Taylor & Francis, New York.
- MacCannell D. (2005), *Il turista. Una nuova teoria della classe agiata*, Utet, Torino.
- Marra E., Ruspini E. (a cura di) (2010), *Altri turismi. Viaggi, esperienze, emozioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Marra E., Ruspini E. (a cura di) (2011), *Altri turismi crescono. Turismi outdoor e turismi urbani*, FrancoAngeli, Milano.
- Meyer-Eckhardt V. (1946), *I mobili del Signor Barthélemy*, Rizzoli, Milano.
- Novelli M. (a cura di) (2005), *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*, Elsevier, Amsterdam.
- Nuvolati G., Spanu S. (2020), *Manifesto dei sociologi e delle sociologhe dell’ambiente e del territorio sulle città e le aree naturali del dopo Covid-19*, Ledizioni, Milano.
- Papathanassis A. (a cura di) (2011), *The long tail of tourism. Holiday niches and their impact on mainstream tourism*, Gabler Verlag, Heidelberg.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L’economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Porter M.E. (2011), *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino.
- Robinson M., Novelli M. (2005), “Niche tourism: an introduction”, in Novelli M., *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*, Elsevier, Amsterdam, pp. 1-10.

- Russo A.P., Richards G. (a cura di) (2016), *Reinventing the local in tourism. Producing, consuming and negotiating place*, Channel View, Bristol-Buffalo-Toronto.
- Savelli A. (2012), *Sociologia del turismo*, Hoepli, Milano.
- Urry J. (2002), *Lo sguardo del turista*, SEAM, Roma.

# *1. Noi siamo ciò che mangiamo e mangiamo quello che desideriamo conoscere*

di *Roberta Garibaldi*<sup>1</sup>

Il desiderio da parte dei viaggiatori di scoprire i prodotti, le specialità culinarie e le culture locali rimane forte. L'anno scorso (2020), purtroppo, siamo stati certamente limitati nel fare vacanza; ma questo interesse c'è, come dimostrano i dati, e possiamo solo immaginarci quanto sarebbe potuto crescere se non ci fosse stato l'ultimo anno.

Cosa ricerca oggi il turista? Desidera essere coinvolto attivamente, in prima persona. Un ottimo esempio in tal senso è la vendemmia attiva, proposta nuova ed interessante per il mercato italiano. I decreti sull'enoturismo hanno dato un forte stimolo, poiché hanno liberalizzato un'attività che prima era molto più limitata, a differenza di quanto avveniva all'estero. Ci stiamo avvicinando poco alla volta ai Paesi stranieri; basti pensare che già a settembre di quest'anno sono state numerose le cantine che hanno deciso di proporre questa esperienza al pubblico. E certamente è stata gradita, perché oggi il turista, come ho detto in precedenza, vuole sentirsi ed essere coinvolto. La vendemmia è solo una delle possibili proposte; abbiamo riscontrato un elevato gradimento anche verso la raccolta delle olive, e proposte che abbinano il gusto con l'attività all'aria aperta. *In primis* in bicicletta: la propensione all'utilizzo per visitare i luoghi di produzione è raddoppiata dal 2019 ad oggi. Numerose sono le destinazioni che stanno "cavalcando" questa tendenza, investendovi risorse: penso a Parma, all'Abruzzo, all'area di Montepulciano... Negli Stati Uniti questa proposta si è già affermata, con le cantine che vendono, ad esempio, gadget per i ciclisti. Questo interesse verso la scoperta delle aree rurali lo ritroviamo anche nei *food* e *wine trekking*, proposte verso

---

<sup>1</sup> Docente di Tourism Management, Università di Bergamo, Presidente Associazione Italiana Turismo Enogastronomico, AD di ENIT.

i quali c'è un crescente apprezzamento. Vorrei citare come esempio quanto fatto nelle Langhe, che ha creato questi percorsi inserendo anche cantine che offrono ristorazione. O il museo in vigna del Castello di Grinzane di Cavour, di recente apertura, che si discosta dalla tradizionale idea dei percorsi espositivi negli spazi chiusi. Questo desiderio di vivere esperienze all'aperto, in luoghi di grande fascino come vigenti, uliveti, è testimoniato anche dalla voglia dei turisti di svolgervi qui dei pic-nic, magari a base di prodotti locali. Passiamo oltre, e sempre in merito al coinvolgimento non posso non citare il tema dell'*edutainment*, ossia dell'imparare divertendosi, di cui le *escape room* a tema enogastronomico sono un esempio. Nascono, si creano nuovi luoghi e nuovi spazi dove possibile compiere esperienze. Gli italiani amano svolgerle in Italia, ma a volte anche all'estero; in viaggi in località balneari, così come in montagna e nelle città d'arte. Tutti binomi che meritano di essere sviluppati, poiché hanno un grande potenziale. Interessante evidenziare come, tra questi nuovi luoghi, vi siano gli alberghi tematici, assai desiderati tra i viaggiatori del Belpaese. Pensiamo ai *wine hotel*, come la masseria Amastuola in provincia di Taranto, dove i vigneti richiamano volutamente nella loro posizione le onde del mare, con gli ulivi che fanno da isole... Oppure ai *glamping*, campeggi di lusso che possono trovarsi nelle aree rurali. Ma l'enogastronomia va a "permeare" anche i luoghi più tradizionali della ricettività, dove la richiesta verso prodotti e specialità locali è sempre più forte. Tanto che alcuni alberghi hanno creato nuovi "gadget" enogastronomici, come presso Palazzo di Varignana. Vorrei chiudere citando due ultime tendenze. La prima riguarda gli *hub* enogastronomici, ossia spazi multifunzionali che offrono una serie di servizi ed esperienze e facilitano la visita al territorio ed ai luoghi di produzione. Come successo a Porto, con il WOW-World of Wine, un *hub* con musei dedicati al vino, ristoranti, negozi... La seconda, invece, il *bleisure*, ossia la commistione tra il viaggio d'affari e di piacere. Le aree rurali diventano sede di attività lavorativa, anche da parte di gruppi, combinando questa esigenza con l'amenità di questi luoghi.

## *2. Torino e l'anello ciclabile di AbbracciaTO: un itinerario di turismo urbano come occasione per un progetto di territorio*

di *Andrea Rolando*<sup>1</sup>

### **Turismo e urbanistica**

L'urbanistica, materia che si occupa dello sviluppo organico dei luoghi abitati e del loro rapporto con il paesaggio, è sempre più interessata dalle questioni relative al tema del turismo, fattore fondamentale nella gestione e progettazione dei territori, in quanto è una sorta di catalizzatore, di agente che riesce a far sì che la città stessa sia vista con occhi nuovi. Grazie a questo sguardo, attraverso una duplice prospettiva, la città riesce ad integrare meglio le esigenze degli abitanti "permanenti" (gli *insiders*, coloro che portano gli interessi dei territori dall'interno) con quelle degli abitanti "temporanei" (gli *outsiders*) che cercano, anche se in modo sporadico, la stessa qualità dello spazio pubblico, occasioni di interesse culturale, servizi efficienti. Oltre alle questioni tecniche e disciplinari, merita specificare che il tema del turismo urbano, già all'attenzione di molti, si è rivelata ancora più evidente dopo l'emergenza pandemica, che ha lasciato anche qualche eredità positiva, producendo interessanti casi di innovazione nelle pratiche di turismo attivo, di prossimità e della conoscenza in molte città italiane.

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Architettura e Studi Urbani presso il Politecnico di Milano; docente di Architettura presso Università degli Studi di Milano-Bicocca.



## Turismo urbano e bicicletta, a Milano e a Torino: uno sguardo diverso sulla città esistente

In questo ambito, l'esperienza di riferimento è quella di AbbracciaMI, un progetto promosso da Marco Mazzei e Milano Bicycle Coalition nell'ambito del progetto "La Città Intorno". Si tratta sostanzialmente di un itinerario ciclabile sviluppato ad anello intorno alla città di Milano, che utilizza e collega tracciati e spazi già esistenti, facendo scoprire luoghi anche insoliti ed inaspettati.

Sulla scorta del caso di Milano, abbiamo pensato che fosse interessante studiare il format che era stato proposto e realizzato, provando a realizzarlo in un altro contesto, scegliendo per questo Torino e sviluppando il progetto AbbracciaTO. Uno sguardo di confronto simmetrico, un doppio punto di osservazione su due città grandi che riverberano in un contesto anche geografico più ampio, che è stata l'occasione per fissare alcuni modi di vedere la città (ma anche le relazioni tra queste due città), tra usi consueti e innovazione legata ad iniziative di *turismo attivo, lento e sostenibile*, con una particolare attenzione a quello che si definisce *turismo di prossimità*.

Se ci poniamo con attenzione ad osservare i luoghi più prossimi e li consideriamo come pagine di un libro da leggere con attenzione, ecco che si possono mettere le basi per sviluppare un vero e proprio *turismo dell'apprendimento*. Una forma di relazione con i luoghi particolarmente significativa, perché ci porta a conoscere, anche attraverso l'esplorazione e la scoperta, i luoghi che ci circondano, che ci sono già famigliari e che tuttavia possono essere visti con occhi nuovi. Questo atteggiamento sviluppa un elemento di partenza per lo sviluppo di qualsiasi attività turistica, cioè il senso di appartenenza ai luoghi *in primis* da parte degli stessi abitanti: un sentimento di cura e affetto per il territorio che abitiamo, anche al fine di promuoverlo nei confronti di possibili visitatori. Certo, in qualche caso è necessario che ci sia un occhio esterno, quello dell'*outsider* che fa scoprire, che letteralmente svela, il valore dei territori. In questo senso, l'esempio che tutti conosciamo è quello del paesaggio delle Alpi, che solo quando è diventato il *playground* dei turisti inglesi, allora ha acquisito anche questo valore turistico che altrimenti forse non sarebbe mai nato.

Su queste premesse, il periodo della pandemia ha reso tutti più attenti, consapevoli, capaci di sfruttare al meglio lo spazio di prossimità, cercando di dilatare il *playground* che avevamo a disposizione, ma anche cercando di andare oltre lo spazio turistico tradizionale, esplorando strade insolite, quelle

*off the beaten tracks*. Esplorare, scoprire, sorprendersi anche nel quotidiano. In questo contributo si propone quindi un ragionamento basato su alcune azioni molto concrete.

La prima finalizzata alla individuazione dei luoghi di interesse, ma non solo attraverso il web, con le informazioni e le mappe digitali, cosa che è pure importante, ma cercando proprio di prefigurare, di immaginare, poi di esplorare e rappresentare, in modo del tutto analogico, mappe di territori meno esplorati, alla ricerca di figure territoriali inedite, che potessero contribuire a costruire una sorta di nuova geografia mentale di luoghi già noti.

Una seconda questione, sempre legata alla scelta dei luoghi, riguarda il valore degli spazi aperti in generale come risorsa per la qualità della vita, soprattutto se intesi come luoghi di pausa, di bassa densità. Tutti quegli spazi “tra” gli elementi del territorio. Un territorio che è visto come un sistema a rete, fatto di connessioni che determinano nodi, punti di concentrazione di interesse verso i quali tendere, oppure *hub*, dai quali partire per nuove destinazioni.

Una terza considerazione riguarda il tema dell’intermodalità, nel senso di usare diversi modi per muoverci nel territorio e per estendere il nostro playground. La bicicletta va bene per muoversi entro un raggio più ampio, ci consente di esplorare un territorio più ampio, ma questa potrebbe essere integrata anche al sistema di trasporto pubblico locale su ferro. Questo approccio multimodale ci renderebbe più consapevoli che l’esperienza del viaggio potrebbe essere estesa anche agli spostamenti quotidiani: non esiste motivo per cui il nostro viaggiare, che sia per ragioni di necessità o per ragioni di piacere, non debba essere fatto al meglio delle condizioni spaziali e ambientali, con il miglior comfort possibile.

Un ulteriore aspetto è quello della *digitalizzazione*: il rapporto tra esperienza diretta, ciò che si fa effettivamente nel territorio e come lo si condivide nella sfera sociale sempre più profondamente digitalizzata. In questo senso, attivando una condivisione digitale a partire dalla esperienza diretta di un luogo, e cioè condividendo sui social network informazioni georiferite, si realizza una sorta di estensione della rete di internet, che dalla sfera dei luoghi virtuali, si estende sempre più nello spazio reale. Letteralmente, in *analogia* con l’Internet delle cose, ormai disponibile a tutti nello spazio domestico tra oggetti che comunicano con la rete, possiamo pensare di applicare quel tipo di connessione anche agli spazi del turismo, facendo in modo che trasmettano non solo dati, ma anche informazioni, che consentano di approfondire la conoscenza dei luoghi stessi. In questo ambito è evidente il tema

del tracking, e cioè della condivisione di percorsi (anche turistici, in particolare per le esperienze di turismo attivo, si pensi ad app come Strava e Komoot, sempre più integrati con le logiche di condivisione di altri social network) in relazione a diversi modi di praticare turismo attivo.

In questo modo, le relazioni georiferite, tra luogo e persona diventano importanti, tanto quanto lo sono le relazioni tra persona e persona nei social network come Facebook o Instagram. Non sono più solo le persone, e le relazioni sociali, ma anche i luoghi stessi che diventano veri e propri attivatori del territorio. Questo fatto è ancora più evidente con l'integrazione dei servizi geo-localizzati, che sono sempre più diffusi in una dimensione ampia. Estendendo la dimensione domestica della casa, della domotica e dell'internet delle cose alla dimensione territoriale dell'internet dei luoghi: dalla *smart home*, alla *smart city* fino alla *smart region*.

Un'ultima questione che abbiamo compreso riguarda come abbiamo riscoperto non soltanto il quartiere sotto casa, ma anche luoghi cosiddetti di margine, che sono un po' i limiti della città, che si sono consolidati quali luoghi di cerniera, dai quali affacciarsi verso un paesaggio più ampio.

## **I luoghi di AbbracciaTO come occasione per un progetto di territorio**

In sintesi queste sono le condizioni che hanno portato a tradurre il progetto di AbbracciaMI, adattandolo alle specificità della città di Torino. In particolare, è stata individuata una fascia di spazi tutti chiusi all'interno del Comune di Torino, che consentissero al tempo stesso di abbracciare la città percorrendone i bordi, ma anche di aprire almeno lo sguardo verso il paesaggio esterno. È stato applicato un filtro che consentisse di avere uno sguardo nuovo su luoghi già conosciuti. Una questione nota, e per quanto riguarda Torino, merita citare quanto scriveva il Grossi nel 1790, in una guida sulle cascine e le vigne del territorio di Torino, dove si diceva testualmente “onde ne avviene, che mentre ci tratteniamo a considerare i paesi lontani, ignoriamo intanto ciò che utilmente sapersi dovrebbe in ordine ai paesi nei quali soggiorniamo”.

Per Torino, la relazione tra città e paesaggio costituisce davvero una struttura genetica, che ne definisce la forma stessa: le regge, le delizie di Stupinigi, di Venaria, di Rivoli, sono in relazione diretta con il paesaggio naturale dei fiumi e con quello artificiale dei grandi viali che le collegavano al centro, creando un insieme strettamente interconnesso. L'itinerario di AbbracciaTO

segue così gli elementi principali della geografia della città, i suoi quattro fiumi: il Po, naturalmente, ma anche la Dora verso Rivoli, la Stura che arriva alla Venaria, lungo Sangone verso Stupinigi. Elementi geografici lineari, che conducono ai luoghi esterni alla città, da raggiungere concretamente, percorrendone le sponde, oppure anche solo visivamente, senza toccarli, come per Superga e Rivoli, allineati secondo l'asse di corso Francia. Oltre agli elementi lineari come fiumi e grandi viali, sono poi toccati numerosi nodi, che costituiscono veri e propri siti, che possiamo toccare per acquisire non solo maggiori informazioni, ma una vera e propria conoscenza situata relativa ai caratteri strutturali e alla forma della città.

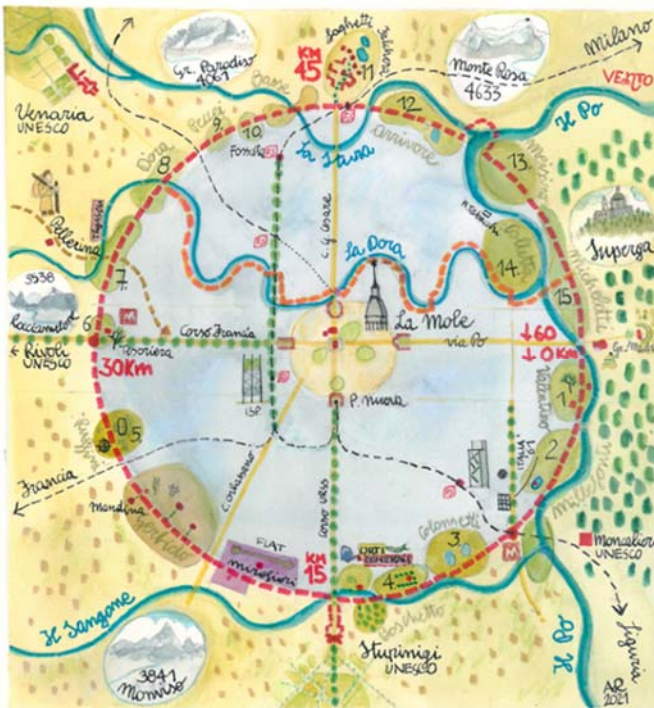
Quindi è importante considerare attentamente le diverse dimensioni della città, in modo che non venga vista come un oggetto chiuso nei suoi confini amministrativi. La scala metropolitana della città, anche in senso di territorio amministrato è stato un problema nel periodo di *lock down* del Covid-19. Soprattutto considerando che proprio intorno e fuori dalla città ci sono grandi spazi aperti che avrebbero contribuito a distribuire meglio le persone, creando meno occasioni di concentrazione. In sintesi, è importante un approccio multiscalare, che consideri, in modo efficiente la dimensione urbana, metropolitana e regionale.

In questo contesto territoriale, una sorta di grande spazio di relazione, le intersezioni tra le varie direttrici hanno fornito l'occasione per definire luoghi, nodi che appartengono a sistemi di reti di relazioni materiali e immateriali.

Se vedessimo in successioni le immagini prese lungo l'anello di AbbracciaTO, vedremmo una rappresentazione, se vogliamo, topologica della città, dove tutti i luoghi sono effettivamente collocati nella loro giusta sequenza, allineati lungo un cerchio più grande che è l'anello che circonda la città stando all'interno dei confini: una sorta di collana che connette spazi aperti, innanzitutto, quindi parchi urbani che sono già considerati parte della geografia della città, ma che sono anche considerati ciascuno come un'isola a sé stante. Ogni elemento lineare di connessione è stato considerato: lungo le sponde dei fiumi, questo è evidente, ma anche – perché no? – in perfetta analogia, lungo le sponde delle infrastrutture, come strade e ferrovie. Tra l'altro, queste intercettano i nodi del trasporto pubblico locale, anche lungo la linea della metropolitana: le fermate di piazza Bengasi lungo via Nizza, non lontano dal Po, oppure della Tesoriera; le stazioni del sistema ferroviario metropolitano di Cascina Fossata e di Torino Stura. L'anello di Abbracciato mette così in connessione, diversi modi e dimensioni della mobilità lenta con

la rete tradizionale del trasporto su ferro, perché non dobbiamo dimenticare che dal centro di Torino, dalla Stazione di Porta Susa, per raggiungere la Falchera, che è considerata un'area periferica piuttosto lontana, ci vogliono solamente sette minuti di viaggio lungo passante ferroviario. Se consideriamo quindi le possibilità di integrare il percorso di AbbracciaTO con il Sistema Ferroviario Metropolitan, possiamo di certo provare a costruire una nuova geografia dei luoghi e delle connessioni della città, dalla Falchera a Piazza Bengasi, passando per le stazioni di Porta Susa e Fossata - Rebaudengo. Con il completamento del passante e con le nuove stazioni di Zappata e San Paolo, sarà ancora più semplice raggiungere l'anello di AbbracciaTO.

Fig. 1 - Mappa dell'itinerario di AbbracciaTO



Fonte: elaborazione dell'autore

Il tracciato può essere anche percorso in modo tematico, rispetto agli elementi di pregio del paesaggio costruito e dell'architettura, attraversando borghi e quartieri ricchi di storia, dove la natura riconquista spazi che sembravano dimenticati, come nel parco dei laghetti della Falchera o nei margini

della città, non lontani dalla fabbrica di Fiat Mirafiori, oppure attraversando ampi spazi ancora dedicati all'agricoltura, come nelle aree del gerbido tra Mirafiori e Grugliasco, che offrono anche sguardi aperti verso il paesaggio che circonda la città con le montagne. Naturalmente ci sono gli elementi monumentali, le architetture antiche, moderne e quelle contemporanee: dalle aree dell'esposizione di Italia '61, in parte utilizzate per le Olimpiadi del 2006, dove le trasformazioni continuano nelle aree intorno alla antica fabbrica FIAT del Lingotto e dove è quasi ultimata la Torre di Massimiliano Fuksas per la Regione, nei pressi del Palazzo del Lavoro, ancora in cerca di una destinazione adeguata all'importanza del monumento realizzato da Pier Luigi Nervi.

Il tema del rapporto tra paesaggio naturale, insediamenti industriali e città storica, che è così caratteristico di Torino è di certo un tema molto evidente lungo l'intero percorso, in particolare quando si passa attraverso luoghi come il parco post industriale che sta crescendo sulle vecchie acciaierie della Dora, oppure quando si passa a fianco un'infrastruttura idraulica come il Canale della Ceronda, oppure ancora quando ci si ferma sotto al platano monumentale all'interno del parco della Villa Tesoriera. Come si è già anticipato, il tracciato, negli archi nord, est e sud segue il percorso dei fiumi Stura, Po e Sangone. Sul lato ovest segue in parte la Dora, tuttavia la congiunzione sul lato ovest, tra i parchi Ruffini e della Pellerina si sviluppa lungo un asse verde, costituito dai corsi Monte Cucco e Monte Grappa, considerato come una sorta di fiume urbano, con le case affacciate sulle sponde.

L'itinerario cerca di portare l'attenzione su luoghi che di solito non sono considerati pregiati, come gli spazi delle infrastrutture, dei bordi delle strade e delle ferrovie, che svolgono un ruolo fondamentale perché definiscono linee che ovviamente garantiscono il collegamento tra le varie parti di città, ma che sono spesso viste solo come luoghi di attraversamento. Eppure le sponde di questi elementi indispensabili per il funzionamento delle città possono anche diventare opportunità per una valorizzazione, anche in relazione al fatto che proprio lungo queste sponde la natura ha conquistato, nel tempo, spazi del tutto inattesi, che spesso non sono utilizzati se non in modo estemporaneo. Ogni passaggio lungo le strade e le ferrovie, ogni attraversamento, sopra o sotto, come ad esempio la strada tra i campi che passa sotto alla superstrada per l'aeroporto di Caselle, può essere un modo di usare positivamente questi spazi. In questa prospettiva, si può vedere in termini positivi uno dei nodi al tempo stesso più complessi e affascinanti della città, dove è evidente l'integrazione tra infrastrutture per la mobilità, per la produzione

energetica, con la diga e il canale idroelettrico, e l'elemento naturale del fiume, qui la confluenza tra il Po e la Stura, il tutto in uno scenario paesaggistico eccezionale, affacciato verso l'arco Alpino, dalla Valle di Susa al Gran Paradiso e al Monte Rosa.

L'altro grande tema, ricorrente lungo tutto il percorso è quello dell'arte urbana, che può contribuire alla qualificazione di luoghi più marginali, come nelle opere di arte urbana diffusa del progetto Toward2030 promosso da Lavazza, alle opere come la grande stella della scultura "luce fontana ruota" di Gilberto Zorio a Italia '61, oppure ai numerosi interventi di street art nel parco Dora e in altri spazi della città post industriale.

La bicicletta consente di estendere lo spazio dei luoghi di interesse turistico della città oltre i luoghi tradizionali della città storica, verso spazi e iniziative di grande interesse per la città contemporanea, aprendo anche uno sguardo verso il futuro. Per questo, il percorso tocca luoghi dell'innovazione, che si manifestano spesso fuori dai circuiti più battuti, in questo caso di nuovo il Parco Dora con la chiesa del Santo Volto di Mario Botta, vista dalla straordinaria passerella che attraversa in quota le vecchie acciaierie della Dora, oppure alla Cascina Fossata o agli Orti Generali di Mirafiori, entrambi in zone cruciali per il futuro di Torino, tra paesaggio, storia antica e recente della città-fabbrica in cerca di un nuovo futuro.

*Fig. 2 - Passerella nel parco della Dora con la chiesa del Santo Volto di Mario Botta*



*Fonte: foto dell'autore*

In conclusione, la valorizzazione dei territori attraversati dai percorsi lenti, con un'attenzione al tema dell'intermodalità, della valorizzazione delle infrastrutture non solo come soluzione al problema della mobilità, ma come occasione per costruire spazi ed esperienze di qualità. L'intero passante ferroviario che intercetta il percorso di AbbracciaTO, in particolare nelle stazioni di Fossata Rebaudengo, di Stura (e nella futura stazione di San Paolo nei pressi del Parco Ruffini), insieme ai percorsi della metropolitana offrono l'occasione per ripensare, integrandoli con la rete ciclabile, la dimensione metropolitana della Città e le sue connessioni con il contesto regionale.

### **AbbracciaTO nella dimensione territoriale di una regione turistica**

La città di Torino e l'intera Regione Piemonte, hanno una dotazione di ferrovie già esistenti, che collegano luoghi di straordinario pregio e attrattività anche turistica, a ma che non sono del tutto valorizzate in termini di fruizione proprio in questa chiave: verso il sistema dei laghi e del mare, Arona, Savona, Genova, Ventimiglia; verso i luoghi della montagna e della neve, Aosta con Pila, Bardonecchia e Oulx con gli impianti olimpici, Limone Piemonte solo per citare le relazioni più evidenti. Ma occorre anche considerare altri luoghi che hanno una valenza turistica, così come la rete invece più minuta, più vicina, che porta verso Susa, Pinerolo, Ivrea, Biella, Bra, Alba, connette anche ai territori, diciamo, più intermedi come quelli delle colline delle Langhe, del MAB dell'Unesco, del MAB del Monviso.

In questo senso, Torino potrebbe diventare un vero e proprio Hub del turismo attivo, da dove partire (magari utilizzando anche il treno) per raggiungere le diverse mete. Una città dove il Po (insieme agli altri fiumi) potrebbe diventare il luogo di partenza per itinerari aperti verso il paesaggio non solo introno alla città ma verso l'intero nord Italia, dando forma ad un'idea di territorio turistico tra Alpi, laghi, pianure e colline che forse non ha eguali a livello mondiale.

Le attività di ricerca sviluppate al Politecnico di Milano con l'Osservatorio E-scapes portano avanti da tempo questo approccio, basato sull'integrazione tra infrastrutture e paesaggio e che vede nell'uso della bicicletta un elemento che deve essere incluso ad ogni livello possibile: da quello dei piccoli spostamenti quotidiani a quello della mobilità di raggio metropolitano. Il turismo, in questo senso può svolgere un ruolo determinante, e alcune esperienze svolte negli ultimi anni, ad esempio in Puglia e Basilicata, in



collaborazione con il Parco Nazionale Alta Murgia e con la Commissione Nazionale per l'Unesco, oppure con l'Anello Ciclabile Tra i Siti UNESCO del Piemonte hanno dimostrato come un approccio di questo tipo, basato sull'intermodalità e sull'integrazione tra diverse reti sia possibile. In entrambi i casi sono possibili soluzioni che consentono di percorrere gli itinerari partendo direttamente alle stazioni ferroviarie, dalle aree di servizio delle autostrade, persino dagli aeroporti.

In questa prospettiva, lo sviluppo di strategie innovative per il turismo sostenibile possono avvalersi delle competenze e delle attività di ricerca caratteristiche delle discipline di analisi e progetto di scala territoriale, promuovendo le migliori relazioni tra paesaggio, città e infrastrutture, a vantaggio non solo dei turisti, ma di tutti.

## Riferimenti bibliografici

- Rolando A. (2021), AbbracciaTO, un anello per il turismo di prossimità tra i fiumi, i parchi e le aree di trasformazione di Torino, *Politiche Piemonte*, vol. 70, pp. 32-39.
- Rolando A. (2021), AbbracciaTO, *Alvento Italian Cycling Magazine*, n. 15, maggio 2021, pp. 180-192, Mulatero Editore, Piverone.
- Rolando A. (2020), "Reti materiali e immateriali per lo sviluppo del turismo attivo e di prossimità nei territori del Nord Ovest", in *Confindustria Piemonte, Position Paper di indirizzo strategico dell'industria del turismo in Piemonte*, luglio 2020, Torino.
- Rolando A. (2020), *Il turismo di prossimità a piedi e in bicicletta per ripensare gli spazi nelle città e tra le città. Un'opportunità per Torino, Milano e per i territori intermedi in Fragilità Territoriali* (blog), 10 maggio 2020, [www.eccellenza.dastu.polimi.it/2020/05/10/il-turismo-di-prossimita-a-piedi-e-in-bicicletta-per-ri-pensare-gli-spazi-nelle-citta-e-tra-le-citta-unopportunita-per-torino-milano-e-per-i-territori-intermedi/](http://www.eccellenza.dastu.polimi.it/2020/05/10/il-turismo-di-prossimita-a-piedi-e-in-bicicletta-per-ri-pensare-gli-spazi-nelle-citta-e-tra-le-citta-unopportunita-per-torino-milano-e-per-i-territori-intermedi/).
- Rolando A., Scandiffio A. (2021), "The circle line "AbbracciaTO": an infrastructure in Turin for active proximity tourism as a driver of territorial transformation for a healthy city", in *World Heritage and Design for Health-Le Vie dei Mercanti XIX International Forum*, Gangemi, Roma.
- Rolando A., Scandiffio A. (2020), "A network of slow routes between Italian UNESCO sites. A territorial strategy to enhance the in-between territories and the inner areas", in Gambardella C. (a cura di), *World Heritage and Contamination-Le Vie dei Mercanti XVIII International Forum*, Gangemi, Roma.
- Rolando A., Scandiffio A. (2020), "Dalla Foresta Umbra a Matera. In bici nei Parchi e siti Unesco, tra paesaggio e infrastrutture", in Aa.Vv., *Proceedings of XXII Conferenza Nazionale Società Italiana degli Urbanisti SIU*, Planum Publisher, Milano-Roma.

- Rolando A., Scandiffio A. (2018), “Nodes of tangible and intangible networks in the landscape between Torino and Milano. A transect from Varallo to Crea Sacred Mounts of Unesco World Heritage”, in Salerno R. (a cura di), *Drawing as (In)Tangible*, Gangemi, Roma, pp. 1367-1372.
- Rolando A., D’Armento S., Scandiffio A. (2020), “Tracing a cycle route between the UNESCO sites and the Regional Parks of Apulia and Basilicata: a design oriented strategy for sustainable tourism”, in Pié R., Rosa C., Vilanova J.M., Porfido E. (a cura di), *Turismo Y Pasaje*, 2, Tirant Humanidades, Valencia, pp. 261-281.

### *3. Post-Covid, le nuove sfide del turismo responsabile*

di *Maurizio Davolio*<sup>1</sup>

Innanzitutto una breve premessa: l'Associazione Italiana Turismo Responsabile, che presiedo, è un'associazione che opera su due aree di interesse molto distinte, una è l'Italia su cui ovviamente mi soffermerò, e l'altra è quella dei Paesi del Sud del mondo, nei quali siamo impegnati con progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo e con l'organizzazione dei viaggi. In questi paesi, annientati dalla pandemia, il turismo è stato azzerato; si tratta di paesi poveri che non possono contare neppure sul turismo domestico; gli operatori turistici non hanno avuto dei ristori, di cui hanno potuto invece beneficiare i nostri operatori turistici; inoltre sono paesi anche pesantemente in ritardo con la campagna vaccinale; questo per dire semplicemente che c'è chi sta molto peggio di noi in questa tragedia della pandemia. Quanto all'Italia, in questa fase di ripartenza assistiamo ad uno scenario molto complesso, e non univoco, in cui non è semplice immaginare gli esiti. Dal canto nostro non riusciamo ancora a prevedere dove si andrà a finire, se si tornerà alla "normalità", o se ci saranno dei cambiamenti profondi o meno profondi nella domanda turistica e nell'offerta turistica. Certamente noi riscontriamo, come in tutte le organizzazioni di categoria del settore, che in Italia, e non solo, c'è una grande voglia di tornare a viaggiare, di poter fare delle belle vacanze. Sottolineo anche che gli italiani in questo anno e mezzo hanno risparmiato tantissimo, come sapete ci sono nelle banche depositi per circa duecento miliardi di euro in più di quelli che c'erano prima, e speriamo che una parte di queste grandi risorse accumulate possa essere destinata anche alla spesa turistica. Tuttavia, purtroppo, questa è anche una fase che ha visto

---

<sup>1</sup> Presidente AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile).

l'aumento delle disuguaglianze, c'è un trenta per cento della popolazione che esce male economicamente dalla pandemia.

Del turismo di prossimità abbiamo parlato tantissimo oggi, e voglio anch'io sviluppare qualche riflessione; c'è da chiedersi: il turismo di prossimità è stato ed è tuttora un ripiego oppure è un'occasione per un riposizionamento, per fare emergere nuovi gusti, nuove scelte? È questo un tema controverso. Io credo che il turismo di prossimità possa essere per molti cittadini italiani ma anche di altri Paesi un'occasione per riflettere anche sul pregio delle destinazioni e dei luoghi. Il pregio non è legato alla distanza fra il luogo di partenza e il luogo di arrivo, ma è un dato oggettivo, e forse lo stiamo scoprendo, ed è questa anche una maturazione dal punto di vista dei nostri atteggiamenti e del nostro pensiero. Noi, come Associazione Italiana Turismo Responsabile, sul fronte Italia eravamo già da prima fortemente posizionati su forme di turismo interno in aree rurali, in aree di montagna soprattutto di media montagna; e con la pandemia si sono avuti dei flussi turistici importanti proprio rivolti alle aree rurali, ai parchi, alle aree verdi; si sono rafforzati il turismo sui cammini, sui sentieri, il turismo nei borghi, un turismo di attività spesso outdoor. Di conseguenza queste che erano inizialmente solo delle nicchie si sono molto rafforzate e sono oggi forme di turismo con una certa consistenza anche quantitativa.

Il rappresentante della rete ferroviaria italiana ha parlato dell'Atlante, io vorrei tornare un attimo sull'Atlante del turismo dolce, perché sarà una realizzazione straordinaria per l'Italia, che renderà più competitivo il nostro Paese nello scenario dell'offerta turistica internazionale; gli altri Paesi non hanno un Atlante di questo genere. Un Atlante che rappresenterà un sistema alternativo e complementare rispetto alla rete stradale e autostradale, rispetto al sistema dei porti e degli aeroporti, si congiungerà con loro, consentirà ad italiani e stranieri di visitare il Paese in bicicletta, a piedi o coi treni turistici e coi treni storici... Inoltre, di straordinaria rilevanza è stata l'entusiastica partecipazione da parte di tantissime organizzazioni, tra cui anche le varie associazioni dei borghi, le associazioni dei cammini, del cicloturismo e delle green ways, Legambiente, Touring Club, Italia Nostra, il Club Alpino, Federparchi, tutti hanno messo a disposizione le loro banche dati. Altri soggetti hanno manifestato interesse a partecipare, come FlixBus ad esempio; tutti vogliono essere parte del progetto perché si rendono conto che sta nascendo uno strumento straordinario che l'Italia non ha mai avuto e che renderà più competitivo il nostro Paese sul mercato internazionale. Questa iniziativa è fortemente legata al tema del turismo interno e del turismo di prossimità.

L'importanza di queste forme di turismo è ormai chiara a tutti e questo ha portato ad una alleanza fra AMODO (Alleanza per la Mobilità Dolce) e Rete Ferroviaria Italiana, grazie alla quale le stazioni diventeranno gli snodi fondamentali e strategici e di servizio per tutto il sistema. Si tratta di un risultato molto importante. L'altro risultato importante è che nel PNRR, oltre alle risorse giustissime e importanti per la mobilità, è prevista una quantità di risorse notevole anche per i borghi, intorno al miliardo di euro a disposizione. I borghi, luoghi di straordinaria bellezza, sono oggi fortemente rivalutati, si è riscoperta la loro importanza; noi ne parliamo come di Italia minore, ma è minore per le dimensioni dei luoghi, per la quantità di popolazione, non certo per il pregio culturale, storico e artistico, e pertanto queste risorse aiuteranno il sistema dei borghi a crescere ulteriormente e ad offrirsi sul mercato.

Due parole sulla sostenibilità, visto che è un tema che era affidato anche a me; noi non consideriamo il turismo sostenibile come una nicchia, il turismo sostenibile è un concetto universale. Tutto il turismo deve diventare gradualmente, progressivamente sostenibile, tutte le forme di turismo dovrebbero evolvere verso la sostenibilità. Ma che cosa sta accadendo? Sta accadendo che la sostenibilità che fino a qualche anno fa era poco di moda, adesso è diventata un termine *trendy*. Di sostenibilità si parla in tutti i documenti, delle Nazioni Unite e delle sue agenzie, della Unione Europea, degli Stati membri; di sostenibilità si parla sistematicamente nei Master Plan del turismo di tantissimi Paesi del mondo; di sostenibilità e di turismo responsabile si parla sempre, e sta accadendo che sia gli enti pubblici che governano i loro territori, sia l'industria turistica necessariamente devono far riferimento alla sostenibilità, devono dichiarare una propria volontà di adeguarsi ai criteri e agli indicatori della sostenibilità. Noi per esempio come associazione riceviamo in questi ultimi mesi tantissimi contatti, veniamo contattati perché esistendo da ventidue anni e godendo di un minimo di reputazione, veniamo visti come un soggetto che può essere di affiancamento, di aiuto, in questi percorsi di avvicinamento alla sostenibilità. Se da un lato ciò è fonte di soddisfazione, dall'altro lo è di preoccupazione e ci spinge anche ad avere cautela, sarà vera sostenibilità? Stamattina ho ascoltato con molto interesse e veramente con molta ammirazione quello che diceva il dirigente della NH, Gilardi; ha dato una dimostrazione di come nel concreto si possono attuare delle buone pratiche di sostenibilità nelle gestioni alberghiere, dal risparmio energetico, alle energie rinnovabili, dalla gestione dell'acqua, alla gestione dei rifiuti, e molti altri aspetti che si inquadrano nella lotta contro gli sprechi alimentari, e l'uso della plastica. Ecco, queste cose NH le sta facendo

concretamente, e sono stati presentati dei dati chiari; il nostro auspicio è che questo percorso venga compiuto da tutti con onestà, con impegno e con concretezza, e che non si cada nel *greenwashing*. Il problema è che il termine sostenibile non è garantito e regolato da una normativa dedicata, non è come il termine biologico o organico; il biologico ha alle spalle una normativa chiara e precisa, mentre invece sostenibile, responsabile, etico, consapevole, solidale, sono tutti termini che non sono difesi da delle normative. Pertanto chiunque può dichiararsi sostenibile e va lasciato agli enti di controllo la verifica della corrispondenza fra il dichiarato, cioè fra ciò che qualcuno dichiara e ciò che effettivamente mette in atto. Noi proponiamo che vi siano delle forme di eventuale revoca dei finanziamenti e di autorizzazioni nel caso in cui si riscontrino questi scostamenti fra, appunto, il dichiarato e il realizzato, da cui deriva il fenomeno del *greenwashing*.

## 4. *Quale futuro per i nuovi turismi?*

di *Monica Bernardi*<sup>1</sup> e *Nunzia Borrelli*<sup>2</sup>

A partire dalle riflessioni emerse ci sembra importante mettere l'accento su alcuni elementi cruciali. Da un lato le sfide che a nostro avviso i turismi dovranno affrontare in futuro, dall'altro i nuovi orientamenti che stanno emergendo e che in parte sono già una risposta a quelle sfide.

Lato sfide, la prima, e di fondamentale importanza, è la capacità del turismo di diventare un *attivatore di processi di sviluppo locale*. Il turismo, le nuove forme di turismo, e soprattutto il turismo laddove riesce finalmente ad abbracciare quelli che sono i principi della sostenibilità, deve diventare una sorta di volano per l'attivazione di processi di sviluppo locale. Questo vale in particolare per le aree periferiche, quelle più marginali, che di fatto si trovano in territori di "nuovo turismo", perché fino a poco tempo fa non erano pensati (e gestiti) come luoghi dalla vocazione turistica, ma che oggi, a maggior ragione a seguito della pandemia con il boom del turismo di prossimità, scoprono questa dimensione. In Italia, questo tema è particolarmente sentito e cruciale, in quanto intercetta il dibattito sulla rivalorizzazione delle cosiddette aree interne. Dal 2012 infatti in Italia è stata promossa la Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) che, come riportato sul sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, rappresenta "una politica nazionale innovativa di sviluppo e coesione territoriale che mira a contrastare la marginalizzazione ed i fenomeni di declino demografico propri delle aree interne del nostro Paese". Attraverso la SNAI sono state individuate quelle aree del territorio che pur vivendo un declino demografico di lungo periodo e collocandosi

---

<sup>1</sup> Ricercatrice del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Turismo Urbano; membro del Centro CEMTET.

<sup>2</sup> Professoressa Associata del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Turismo Sostenibile e Ambiente e Reti Territoriali.

lontane dai conglomerati urbani e dai servizi primari, si contraddistinguono per una ricchezza naturale e culturale significativa, che inevitabilmente le rende uniche ed attrattive. La stessa SNAI vede nel turismo, e in particolare nel turismo sostenibile, uno dei settori chiave per lo sviluppo locale di questi territori (Lucatelli, 2016). Le aree interne italiane sono un esempio emblematico di come territori non propriamente turistici, possano pianificare un processo di rilancio e cambiamento investendo sulle proprie risorse naturali e culturali, dalle potenzialità sopite, in chiave di attrazione e rilancio turistico (Brandano e Mastrangioli, 2020). In questo solco si inseriscono le riflessioni relative al cosiddetto *undertourism* che fa da contraltare al concetto di *overtourism* e quelle legate al concetto di “turismo lento”, entrambe possibili risposte alla situazione di crisi turistica che stiamo vivendo. In entrambi i casi il riferimento è a modalità turistiche che sia nella scelta delle località sia nelle decisioni di viaggio e spostamento, richiamano da un lato l’attenzione al territorio e dall’altro la riscoperta del locale. Mini (2020), parla di un nuovo modello culturale e di comportamento in cui la lentezza e la prossimità divengono direttrici cruciali nella definizione di un nuovo turismo; si passa da un turismo mordi-e-fuggi ad uno più lento e prossimo, fatto di comportamenti volti a percepire con maggiore intensità e calma i territori. Questo nuovo modello riguarda un consumatore e un turista che con la pandemia ha visto intensificarsi i suoi orientamenti in chiave di *undertourism* e turismo di prossimità. Lo abbiamo visto con il turista enogastronomico che è stato profilato dalla professoressa Garibaldi nell’apertura; l’abbiamo visto con i racconti del professor Rolando sull’esperienza di AbbracciaMI e AbbracciaTO da cui emerge un turista che sceglie di conoscere e visitare il territorio a lui più prossimo trasformandolo in destinazione turistica; e lo abbiamo visto infine con il contributo del dottor Davolio in cui il turismo sostenibile diviene un concetto universale che tratteggia modalità turistiche ecosistemiche.

Un’altra sfida che ci preme mettere in evidenza, e che è emersa inevitabilmente dalle presentazioni fatte in questa sessione, è quella dell’*innovazione*. Innovazione da intendersi sia in chiave tecnologica e digitale sia in chiave sociale. Rispetto all’innovazione tecnologica è ormai chiaro che le “destinazioni intelligenti” sono in grado di rispondere in modo più efficace alle richieste del turista, ma non solo. La pandemia ha evidenziato quanto i territori già connotati in chiave *smart* abbiano più facilmente risposto al nuovo scenario di bisogni che si è palesato. Basterebbe quindi potenziare e diffondere quanto già viene sperimentato nei contesti *smart*, dai pagamenti digitali e contactless, alla mobilità sostenibile, all’uso delle ICT per



comunicare, muoversi, organizzare le fasi del viaggio, all'identità digitale, ecc. (Kowalczyk-Anioł et al., 2021, Casado-Aranda et al., 2021, Bernardi e Marra, 2022).

In termini di innovazione sociale, il turismo, coinvolgendo svariati attori e popolazioni (residenti, operatori, turisti, istituzioni, enti turistici...) (Savelli, 2008), ben si presta ad essere ambito di sviluppo proprio di forme e pratiche di innovazione sociale. Le destinazioni turistiche possono fare affidamento sul proprio capitale sociale territoriale (Jones, 2005) e relazionale e orientare lo sviluppo locale e turistico in chiave sostenibile, favorendo la diffusione di imprese sociali/solidali che meglio esprimono l'innovazione sociale (Spillare e Moralli, 2019). Tali osservazioni si applicano molto bene anche nei processi di riqualificazione che possono (devono) interessare ad esempio i siti dismessi, non solo nelle aree marginali e periferiche, ma anche in quelle più urbane e centrali. Ne è un esempio il dibattito relativo agli scali ferroviari, soprattutto a Milano. La trasformazione degli scali ferroviari passerà da processi di innovazione sociale che contribuiranno a creare anche un'opportunità ulteriore per la città in chiave turistica. La riqualificazione dello scalo di Greco-Pirelli, è un progetto interessantissimo che cambierà inevitabilmente il volto dei quartieri di Precotto e Bicocca attirando nuove popolazioni, non solo studenti, ma anche visitatori di altri quartieri e di altre città. Rispetto alla sfida dell'innovazione possiamo quindi dire che il turismo, in questo senso, può promuovere processi di mutamento territoriale che implicano il cambiamento delle relazioni nei territori, e che favoriscono l'*empowerment* delle popolazioni che attraversano o vivono quei territori (Savoja, 2011).

Infine, l'ultima sfida che vogliamo evidenziare è quella relativa alla *formazione degli operatori turistici e dei professionisti del turismo*. Si tratta di una sfida che coinvolge soprattutto le Università, i docenti di corsi di laurea in Scienze del Turismo, che devono in qualche modo farsi carico della formazione dei nostri futuri professionisti del comparto turistico. Nel tempo, nei convegni di settore, si è spesso sentito dire, da parte di esperti, che: "Il turismo non sarà mai sostenibile, finiamo di raccontarci la storia del turismo che sarà sostenibile, il turismo non sarà mai sostenibile, non è possibile. Il termine turismo sostenibile è un ossimoro." Si tratta di una posizione comprensibile, soprattutto laddove ci sono delle coalizioni di potere che spingono in direzione contraria alla sostenibilità. Tuttavia, i lavori sul campo che conduciamo dimostrano che c'è un grande interesse da parte di chi fa turismo, verso la sostenibilità. A maggior ragione a partire dall'esperienza della

pandemia è ormai chiaro che la transizione ecologica deve applicarsi anche al comparto turistico. Lo dice l'Unione Europea, lo esprime il nostro Governo, lo affermano le più importanti e recenti ricerche in materia. Per citare van der Borg (2022), occorre aiutare i territori a trasformare il turismo in una forza che li renda “*smarter, more sustainable and safer*”. Pertanto, è fondamentale che i futuri professionisti del comparto turistico siano consapevoli degli impatti che le decisioni turistiche possono avere, e che abbiano chiara l'importanza di sviluppare il turismo in direzione della sostenibilità. Perché in futuro saranno loro a prendere parte ai progetti, ed a facilitare delle decisioni rispetto ad altre.

## Riferimenti bibliografici

- Bernardi M., Marra E. (2022), *Attrattività turistica e distinzione urbana: elementi di competizione nella metropoli contemporanea*, Ledizioni, Milano.
- Brandano M.G., Mastrangioli A. (2020), Quanto è importante il turismo nelle aree interne italiane? Un'analisi sulle aree pilota, *EyesReg*, Vol. 10, n. 1, gennaio, Numero Speciale “Nuove sfide per lo sviluppo delle aree interne”.
- Casado-Aranda L., Sánchez-Fernández J., Bastidas-Manzano A.B. (2021), Tourism research after the Covid-19 outbreak: Insights for more sustainable, local and smart cities, *Sustainable Cities and Society*, 73, 103126.
- Jones S. (2005). Community-based ecotourism. The significance of social capital, *Annals of Tourism Research*, 32(2), pp. 303-324. doi: 10.1016/j.annals.200406.007.
- Kowalczyk-Anioł J., Grochowicz M., Pawlusiński R. (2021), How a Tourism City Responds to COVID-19: A CEE Perspective (Kraków Case Study), *Sustainability*, 13(14), 7914. doi: <https://doi.org/10.3390/su13147914>.
- Lucatelli S. (2016), Strategia Nazionale per le Aree Interne: un punto a due anni dal lancio della Strategia, *Agriregionieuropa*, 12, 45.
- Mini V. (2020), Turismo Lento come risposta alla convivenza con il Covid-19, *Annali del turismo*, IX, Geoprogress, pp. 107-118.
- Savelli A. (2008), “Alla ricerca di nuovi spazi per il turismo”, in Savelli A. (a cura di), *Spazio turistico e società globale*, FrancoAngeli, Milano.
- Savoja L. (2011), “Turismo lento e turisti responsabili. Verso una nuova concezione di consumo”, in Nocifora E., de Salvo P., Calzati V. (a cura di), *Territori lenti e turismo di qualità*, FrancoAngeli, Milano.

# *Le sfide della digitalizzazione*



# *Introduzione alla sessione*

## *“Le sfide della digitalizzazione”*

di *Giulia Eremita*<sup>1</sup>

### **Dal mezzo al contenuto, la sfida sulla qualità**

La “trasformazione” digitale non è un tema recente nel turismo, inizia con la bigliettazione elettronica nelle *airlines* che si dotano dei sistemi di distribuzione globali (GDS)<sup>2</sup> a partire dal 1960, continua molti decenni dopo con l’hotellerie e la nascita delle prima OTA, agenzie di viaggio online<sup>3</sup>, nel 1996, e con i portali di recensioni alberghiere e turistiche che aprono le porte al turismo 2.0 dal 2000<sup>4</sup>, da qui il moltiplicarsi degli operatori digitali, dei portali di distribuzione online e delle possibilità di promozione, e di conseguenza la necessità dell’impresa turistica di dotarsi di sistemi di gestione anche su piccola scala che possano gestire le disponibilità, i prezzi, le prenotazioni, le operazioni di check in e delle prassi amministrative e finanziarie.

Si pensi solo alla possibilità che abbiamo oggi di prenotare un letto, una stanza e un pernottamento in qualsiasi tipo di struttura, dall’affittacamere al resort in qualsiasi posto del mondo attraverso piattaforme terze o direttamente dai siti ufficiali, su WeChat<sup>5</sup> o su Chatbot, con un click, così come con la voce tramite applicazioni Alexa & co. E ancora, alla possibilità di leggere le raccomandazioni di viaggio ancora prima di scegliere dove andare e cosa comprare e, viceversa, di poter lasciare un proprio contributo in rete in

---

<sup>1</sup> Membro comitato Digital Strategy di BTO, past Country Manager Trivago, docente di digital marketing e comunicazione presso IED.

<sup>2</sup> American Airlines nel 1960 lancia il primo GDS “Sabre”.

<sup>3</sup> Travelocity è la prima OTA internazionale, fondata da Sabre nel 1996, mentre la prima italiana fu Venere nel 1995.

<sup>4</sup> Tripadvisor, il primo portale di recensioni turistiche, nasce nel 2000.

<sup>5</sup> WeChat è un’applicazione di messaggistica istantanea che permette di chattare gratuitamente.

termini di video, immagini, recensioni, in modo da consigliare anche agli altri viaggiatori.

Oggi non esiste più nessun segmento turistico che non abbia attraversato queste naturali tappe di digitalizzazione che richiedono ad un qualsiasi prodotto turistico di essere presente, accessibile online, prenotabile agevolmente e raggiungibile con strumenti di comunicazione immediati, tra cui la messaggistica istantanea. Non solo, oggi i prodotti e servizi turistici devono adattarsi velocemente ad esigenze ancora più specifiche del singolo ed essere in grado di offrire esperienze personalizzate.

Il turismo è certamente tra i comparti che prima di tutti hanno dovuto affrontare le sfide della digitalizzazione, però è anche quello probabilmente ha avuto anche più resistenze all'adozione degli strumenti, vuoi per le dimensioni delle imprese italiane, della conduzione aziendale spesso familiare, vuoi anche per l'immaginario che porta con sé il termine "accoglienza", dove quella "vera" è spesso considerata solo quella "vis à vis", delle relazioni interpersonali. Senza considerare che, invece, questa è solo una parte di un *journey* che inizia molto prima in modi talvolta ancora inesplorati e spesso non presidiati dalle imprese.

Quello che emerge guardando a quello che potremmo definire il primo lungo periodo della digitalizzazione, è che il mercato dei consumatori di viaggi detta oramai gli standard, molto più velocemente di quanto l'impresa stessa riesca a recepire. L'emergenza Covid-19 che ha messo in ginocchio un intero settore, portando a periodi piuttosto prolungati di blocco totale della mobilità e quindi di totale assenza di flussi, se da una parte ha portato naturalmente all'adozione di nuove abitudini e strumenti per restare in connessione con un mondo che eravamo impossibilitati ad esplorare, dall'altro ha ridotto notevolmente gli investimenti nel settore dei privati. Tuttavia, proporzionalmente all'aumento dei vaccini contro Covid-19, alla stabilizzazione dei numeri sulle terapie intensive, l'indebolimento della virulenza del virus e alla armonizzazione dei protocolli e delle procedure tra i Paesi del vecchio Continente, in aggiunta alla grande voglia di viaggiare generale, i prossimi mesi potrebbero portare ad una ripresa se non proprio impennata della domanda di viaggi per alcune destinazioni<sup>6</sup>. Da qui la ripresa degli investimenti nel settore in tecnologie. Si parla infatti di *revenge travel* come una sorta di rivincita delle persone che con il viaggiare recuperano il tempo e le

---

<sup>6</sup> Si parla già dal 2021 di "travel revenge", inteso come la propensione a recuperare il tempo e le opportunità perse con il viaggiare.

opportunità perse e le previsioni per la prossima stagione turistica sono più che positive. Una situazione che, dall'altra parte della barricata, richiederà ancora più preparazione e consapevolezza dei nuovi bisogni, più agilità nella gestione degli strumenti e flessibilità degli stessi, più dinamicità nell'organizzazione aziendale e dei processi; non in ultimo una maggiore elasticità nella gestione dell'imprevisto.

Durante il convegno sulle "Sfide della ripresa turistica", organizzato dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca, è stato affrontato il tema della digitalizzazione come abilitatore delle competenze, certamente una delle componenti più importanti nella rinascita del turismo in Italia.

Da una parte i dati del nostro recente passato, portati dall'Osservatorio dell'Innovazione digitale del Turismo, fanno emergere come il mercato dei contenuti digitali sia decollato nell'ambito del turismo e, soprattutto, della cultura. Necessità dovuta dall'impossibilità di raggiungere dal vivo i propri pubblici che però ha continuato ad essere espressa dagli utenti anche nei momenti di allentamento delle restrizioni, anche in fase di acquisto e, quindi, pre-visita. Tutto questo anche considerato il grande balzo in avanti delle prenotazioni dirette sul sito della struttura alberghiera, tradizionalmente secondarie a quelle degli intermediati, OTA. Lo studio degli Osservatori digitali, che ha rilevato un +16 di crescita in punti percentuali del prenotato diretto dal sito dell'hotel nel 2020 rispetto al 2019, si conferma anche da ulteriori rilevazioni<sup>7</sup> nello stesso anno e nel 2021 dove, in percentuali minori, si osserva una netta crescita rispetto al 2019.

Gli hotel hanno ottenuto più prenotazioni dirette nel 2021 grazie proprio all'incertezza del periodo che ha portato ad una maggiore interazione degli ospiti con l'hotel, essendoci più variabili legate all'attualità e alla specifica località di destinazione. Tra le incertezze e domande maggiori, la richiesta sulla situazione contagi nel Paese e luogo d'arrivo, sui protocolli e restrizioni, sulla prassi locale in caso di contagio o contatto con positivo. Una situazione che si normalizzerà quando si riapriranno i mercati internazionali: gli hotel probabilmente vedranno un calo delle prenotazioni dirette.

Dall'altra gli effetti che persisteranno sempre del nostro recentissimo passato. Tra queste, le soluzioni *contactless* che si sono rese necessarie per

---

<sup>7</sup> SiteMinder, piattaforma per ottimizzare la gestione del tuo hotel, in uno studio rileva una crescita del 300% del transato sul canale diretto online degli hotel nel 2020. D-Edge, Azienda SaaS che offre soluzioni di e-commerce basate su cloud, rileva invece un aumento di 10pp del transato online diretto dal sito dell'hotel nel 2020 rispetto al 2019. Secondo alcune rilevazioni di GuestCentric Systems, CRS alberghiero, le prenotazioni dirette solo nell'aprile 2021 erano aumentate del 78% rispetto ai livelli dell'aprile 2019.

limitare il contagio della pandemia, come ad esempio il check in digitale e da mobile, adottate assieme ad altre alternative *smart* - tradizionalmente svolte a contatto umano. Agevoli all'uso, questi strumenti sono ormai entrati nelle abitudini degli ospiti e sono destinati a diventare uno standard, quindi a crescere.

Inevitabile il confronto fra il “prima e il dopo”. Nell'intervento di AIM Group International, azienda leader nei congressi, eventi e comunicazione, si evidenzia come il digitale sia sempre stato considerato nel settore del business travel una sorta di “male necessario”, canale distributivo da una parte e mezzo di promozione per ridurre in alcuni casi i costi di *lead generation*, ma nulla di più. La pandemia ha accelerato l'adozione tecnologica degli strumenti anche nel MICE<sup>8</sup> come unica possibilità rispetto all'attesa, sperimentando nuovi modelli di eventi, rispetto ai modelli fisici. In prima linea i modelli online e, più recentemente, quelli ibridi residenziali e aumentati, soluzioni di meeting ed eventi più evoluti in presenza, con l'ausilio della realtà aumentata e online, che da una parte ampliano i pubblici, dall'altra offrono esperienze di relazione più ricche e maggiori possibilità di interazioni pre, durante e post evento.

La sfida della digitalizzazione del nuovo decennio è stata accolta con grande entusiasmo per il comparto culturale. Nell'intervento della fondazione Brescia Musei, si evidenzia come il digitale, prima utilizzato come strumento meramente informativo, sia diventato oggi a tutti gli effetti un mezzo di *engagement* continua, portando a nuove competenze. Producendo nuovi format e aprendo un mondo prima inesplorato di opportunità, dove le istituzioni museali e culturali agiscono sempre di più come dei “broadcaster” che semplici luoghi. Dalle *experience show*, ai *canali on demand* e le rubriche tematiche sui social, passando dai laboratori di mediazione culturale e per i bambini, le colazioni con il critico e i programmi di visita virtuale per le scuole, la creatività non è certo mancata in questo periodo. Nella consapevolezza che, se anche non tutto questo resterà nella normalizzazione, certamente le esperienze sempre più “miste” ed ibride in presenza, aumentate e a distanza online, così come la loro fluidità di utilizzo sia per chi eroga i servizi sia per chi ne fruisce, anche in questo caso detteranno lo standard di un'esperienza museale. Creando un abisso tra chi semplicemente gestisce un luogo in modo passivo e chi contribuisce alla valorizzazione, promozione e diffusione di un contenuto d'arte.

---

<sup>8</sup> MICE, settore che include meeting, incentive, congressi ed eventi.



Dovendo tirare le somme di questi lunghi mesi di turbolenze per il settore turistico, è come se stessi preparando una nuova semantica, dove la prima grande dicotomia da risolvere è proprio quella della parola “online” come “altro da”, dove il prima necessariamente era meglio dell’oggi. Il turismo spesso si porta dietro la nostalgia del suo breve passato. Un po’ come un bambino di 5 anni che inizia ad avere memoria dei suoi ricordi e inizia a parlare con nostalgia del suo passato. E questo succede soprattutto nelle destinazioni turistiche più mature che negli ultimi decenni hanno vissuto di rendita e che oggi devono iniziare daccapo con un nuovo linguaggio e strumenti. Già nel 2014 il Manifesto dell’Onlife<sup>1</sup> spiegava bene questi passaggi rimarcando che non esiste più una netta distinzione tra online e offline e che prima riusciremo a ragionare in un contesto ibrido e misto, risolvendo i dualismi che questo implica, e meglio riusciremo a vivere e progettare il futuro. Nell’ultima edizione mista della BTO di Firenze<sup>9</sup>, punto di riferimento dell’innovazione nel turismo, nella grande sfida di riordinare le novità del settore degli ultimi 30 mesi, siamo ripartiti proprio dalle parole, rebrandizzando il “Buy Tourism Online”, messaggio che aveva certamente senso nel 2008, in “Be Travel Onlife”, chiedendo ai relatori proprio un approccio “onlife” nei loro interventi.

Posto che la prima grande sfida probabilmente sarà proprio nell’uso delle parole e riguarda noi tutti, personalmente credo come tanti che parlare di online oggi faccia parte del nostro passato, ma anche della nostra generazione “analogica”.

Certamente la semantica non è l’unico dei problemi che non favoriscono la digitalizzazione del settore, esistono anche dei limiti proprio di “settore” che si scontrano con una realtà oramai ibrida. Basti pensare al “*delivery*”, ovvero la consegna tempestiva a casa e ovunque ti trovi di *food* e qualsiasi altra cosa. In 30 minuti si può avere il proprio drink preferito alla temperatura giusta, in poco più il cibo a domicilio, in qualche ora la spesa e in 24 ore un qualsiasi prodotto e servizio, anche di domenica. Come il mondo del turismo sta integrando queste soluzioni? Così come l’ibridazione dei modelli di viaggio: nomadi digitali che vivono i luoghi, *day use* dell’hotel dei servizi, *smart working*. I pubblici sono già cambiati, ma nella gran parte dei casi continuiamo ad assistere a modelli superati “colazione più pernottamento” che

---

<sup>9</sup> La BTO 2021 si è svolta dal 24 al 30 novembre 2021 a Firenze in modalità ibrida, online, in presenza e con il supporto degli ologrammi.

non incontrano le nuove esigenze, lasciando spazio a nuovi players internazionali che intercettano meglio e più velocemente questi trend.

E ancora, risulta ancora debole la capacità di *upselling* delle strutture: pochissimi ancora gli Hotel che monetizzano servizi nel post viaggio, ad esempio con un e-commerce che ripropone i prodotti agroalimentari o artigianali del territorio sul sito, o viceversa le aziende enogastronomiche che sfruttano il parco clienti per rivendere tour ed esperienze nel loro territorio. Certamente ognuno deve essere in grado di saper fare bene il suo lavoro, ma il turismo è un sistema complesso di prodotti e servizi tra loro interconnessi, e la grande sfida della digitalizzazione è anche questa: iniziare a pensarsi all'interno di questo sistema, senza aspettare un *deus ex machina* che lo faccia per noi.

Non in ultimo gli strumenti e le tecnologie, oggi molto più accessibili che in passato; il vero tema oggi è come utilizzarla questa tecnologia. «Siamo in una fase che assomiglia molto all'origine del cinema – ci racconta Sergio Piane, producer di Alkedo Produzioni, società che nasce per le produzioni cinematografiche e che ora lavora anche nel turismo e nella congressistica, durante l'ultima BTO di Firenze – quando al cinema i fratelli Lumière facevano vedere l'arrivo di un treno e la gente scappava dalla sala». Piane spiega che molti degli strumenti virtuali di oggi, tra cui gli ologrammi che danno la possibilità di interagire con uno spazio e un pubblico dislocato, esistono già da tempo, una sorta di “archeologia dell'innovazione” per la quale la differenza sostanziale è che oggi esiste molta più curiosità che in passato e dove i costi d'accesso sono sensibilmente calati e alla portata dei più; inoltre il funzionamento degli stessi è decisamente migliorato e questo porta più credibilità nel mercato. Con l'annuncio del Metaverso nell'autunno 2021, da parte di Meta<sup>10</sup>, rebranding delle soluzioni Facebook, si preannuncia un decennio di grandi sperimentazioni nella VR e AR e probabilmente nell'adozione di massa di questi strumenti, certamente non nuovi, ma più maturi.

La qualità dei contenuti veicolati, i nuovi o vecchi bisogni che andranno ad intercettare, determinerà poi le destinazioni d'uso, anche nel turismo. «Usiamo la tecnologia per produrre contenuti di qualità e, quando questi saranno validi, usiamola per avvicinare la gente con più passione alla tecnologia – spiega Piane – dobbiamo ancora fare un salto di qualità in più per creare contenuti che generino emozione che diversamente non potremmo fare,

---

<sup>10</sup> Durante Connect 2021, il CEO Mark Zuckerberg, ha presentato “Meta”, che riunisce le app e tecnologie di Facebook sotto il nuovo marchio aziendale.

lavorando anche con gli operatori del turismo». Contenuti che non si devono ridurre “all’impatto del momento”, ma che aprano una relazione di significato, «partire da un wow per creare un dialogo, potersi mettere nei panni di un altro, aprire nuovi punti di vista», racconta Michele Bergonzi, imprenditore, ricercatore della Media ecology e della digital transformation all’Università IULM. Una sfida che richiede soprattutto nuove competenze per «mettere a terra i progetti» e una consapevolezza delle organizzazioni nel farsi accompagnare e guidare per capire quali sono «le relazioni che si vogliono attivare e come metterle in pratica».

# *1. Riprogettare i processi aziendali nel turismo attraverso l'innovazione digitale*

di *Eleonora Lorenzini*<sup>1</sup>

Questo contributo propone analisi e riflessioni sviluppate all'interno degli Osservatori Innovazione Digitale nel Turismo e Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano che hanno la mission di supportare gli attori impegnati in questi settori nel comprendere l'evoluzione digitale e nel mettere in atto processi di innovazione sostenibili.

A causa della pandemia, il 2020 ha visto una drastica riduzione del mercato dei Viaggi, che nella componente e-commerce ha registrato un -60% dopo anni di crescita a doppia cifra. Il processo di digitalizzazione, invece, ha avuto una forte spinta, dovuta anche ai cambiamenti portati proprio dalle mutate condizioni di contesto in tutte le fasi del *journey* del turista.

Partendo dalla fase di ispirazione, ad esempio, le analisi dell'Osservatorio Digital Content del Politecnico di Milano mostrano come durante il lockdown sia aumentato del 40% il tempo di fruizione di contenuti digitali di intrattenimento e informazione da parte degli Internet user<sup>2</sup>. Questo aumento della domanda ha fatto decollare il mercato dei contenuti digitali con ripercussioni anche negli ambiti del turismo e della cultura. Le destinazioni, gli attori dell'ospitalità, i teatri e i musei hanno scelto la strada della valorizzazione online dei contenuti per continuare a offrire un'esperienza ai pubblici che in quel momento non riuscivano a raggiungere fisicamente. Questo percorso non è cessato con l'allentamento delle misure restrittive e costituisce

---

<sup>1</sup> Direttrice degli Osservatori Innovazione Digitale nel Turismo e Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Politecnico di Milano.

<sup>2</sup> Per approfondimento sul mercato dei contenuti digitali cfr. il report *Il consumatore di contenuti digitali in Italia*, Osservatorio Digital Content del Politecnico di Milano, gennaio 2021, disponibile al link [www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/il-consumatore-di-contenuti-digitali-in-italia-report](http://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/il-consumatore-di-contenuti-digitali-in-italia-report).

un elemento importante di ampliamento dell'offerta che consente di estendere la relazione con gli utenti nel tempo e nello spazio.

Passando a considerare la fase di prenotazione, si è assistito a un'accelerata nell'utilizzo del canale online. Considerando le strutture ricettive italiane, sia alberghiere che extra-alberghiere, le prenotazioni pervenute direttamente sul canale online, quindi attraverso sito e app proprietari, sono passate dal costituire il 10% del totale nel 2019, al 26% nel 2020<sup>3</sup>.

Aumentano anche i servizi digitali offerti dalle strutture ricettive relativamente al momento del soggiorno, con una forte spinta sui servizi di check-in da mobile, le opzioni di pagamento da mobile o le chiavi virtuali, strumenti che permettono il distanziamento fisico e che si sono rivelati alleati importanti per la facilità d'uso che garantiscono.

Un fil rouge che unisce le diverse attività e fasi è la crescente importanza di raccogliere e utilizzare i dati che derivano dall'utilizzo degli strumenti digitali per migliorare la gestione dei processi interni e l'esperienza offerta. Dalle analisi risulta che il 18% delle strutture ricettive si è dotato di sistemi di Business Intelligence Analytics e di marketing intelligence, il 22% di sistemi di Customer Relationship Management e, con tassi di adozione più alti, di altri strumenti che permettono di gestire le prenotazioni, come il Channel Manager, ma anche i dati e la relazione con l'utente finale, per rafforzare quel rapporto diretto che, come visto precedentemente, è cresciuto significativamente.

Anche passando a considerare il fronte musei è stato rilevato un forte salto di innovazione rispetto agli anni precedenti, per esempio sull'online ticketing, servizio su cui le istituzioni culturali italiane scontavano un ritardo importante. Considerando i musei che nel 2020 avevano un sistema di biglietteria (circa il 65% del totale), il 39% si è dotato di un sistema di online ticketing<sup>4</sup>. Questo dato può risultare ancora basso se comparato con altri Paesi

---

<sup>3</sup> Per approfondimenti sui dati relativi alle strutture ricettive cfr. il report *L'innovazione digitale nell'ospitalità nel 2020*, Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, giugno 2021, disponibile al link [www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-ospitalita-2020-report](http://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-ospitalita-2020-report).

<sup>4</sup> Per approfondimenti sui dati relativi a musei, monumenti e aree archeologiche cfr. il report *L'innovazione digitale nella Cultura in risposta alla sfida della pandemia*, Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano, maggio 2021, disponibile al link [www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-cultura-risposta-sfide-pandemia-report](http://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-cultura-risposta-sfide-pandemia-report) e il report *L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2021*, Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, agosto 2021, disponibile al link [www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-musei-italiani-2021-report](http://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-musei-italiani-2021-report).

europei, ma testimonia un incremento importante, pari a 16 punti percentuali, rispetto al 2019. Si può stimare che ai tassi di crescita pre-pandemia il sistema avrebbe impiegato quattro anni per raggiungere questo livello di adozione. È interessante anche notare come il 50% dei musei che offrono la biglietteria online accompagni il servizio con sistemi per saltare la coda, il cui utilizzo è cresciuto esponenzialmente nei mesi di pandemia in diversi ambiti, dai supermercati alla sanità. La maggiore disponibilità di offerta di servizi online ha avuto un impatto positivo anche sulla domanda. Guardando alle entrate da biglietteria, sebbene rimanga assolutamente preponderante l'acquisto nella rivendita fisica (81%, un valore ancora altissimo), è cresciuto dal 5% al 10% la percentuale delle entrate che provengono dai canali online, diretti e indiretti.

Anche guardando alla fase dell'esperienza in loco si registra un importante numero di musei che mette a disposizione strumenti digitali per migliorare la fruizione, sebbene i dati non si discostino molto dal 2019, in quanto musei, monumenti e aree archeologiche italiane hanno ritenuto prioritario lavorare sul potenziare i contenuti e servizi offerti online rispetto alle tecnologie on site su cui, invece, si erano concentrati di più negli anni precedenti.

Infine uno sguardo all'uso strategico dei dati anche nelle istituzioni culturali rivela come il 75% di essi raccolga dati sui visitatori, ma prevalentemente in modalità cartacea. Si nota, inoltre, ancora poca strutturazione nell'utilizzo dei dati. Ad esempio, solo il 14% dei musei ha un sistema di Customer Relationship Management che consente di instaurare una relazione strutturata e di lungo periodo con le proprie basi utenti.

Il tema dei contenuti digitali e della capacità di mantenere una relazione rimandano a un concetto su cui gli Osservatori Innovazione Digitale nel Turismo e nei Beni e Attività Culturali hanno focalizzato molto l'attenzione a partire dai primi lockdown e che è stato riassunto con l'espressione *neverending tourism*, che sta ad indicare un'estensione dell'esperienza turistica nel tempo che nello spazio, abilitata anche dal digitale. Analizzando i comportamenti dei turisti emerge, infatti, una forte richiesta di un'esperienza estesa o *neverending*. Ne sono esempi la riscoperta del turismo di prossimità, l'holiday working ovvero la possibilità di lavorare da luoghi di vacanza, la ricerca di contenuti culturali e di intrattenimento legati a un luogo anche molto prima di recarvisi in vacanza o addirittura indipendentemente dalla vacanza, o, spostandosi nella fase post viaggio, l'acquisto tramite e-commerce dei prodotti del territorio visitato. Il digitale abilita, dunque, nuove value proposition che

consentono agli attori del turismo di proporsi ai propri clienti con un'offerta che copra tutte le fasi del journey e non solo in destinazione, ma anche, idealmente, dal divano di casa.

## *2. Un nuovo MICE senza timore della lontananza e con nuove certezze di vicinanza attraverso i processi di digitalizzazione?*

di *Gianluca Scavo*<sup>1</sup>

Quattordici mesi fa il mondo è cambiato. Per tanto tempo le imprese del nostro settore hanno visto il digitale nel migliore dei casi come un male necessario o come un canale distributivo e nulla di più. I siti internet o i processi di marketing digitale erano percepiti principalmente in chiave tattica, spesso nell'ottica di rendere più efficienti le campagne di comunicazione o con lo scopo di ridurre i costi delle iniziative di DG generation. Questo era il punto di partenza del settore MICE, esito di vent'anni circa di arretratezza in termini di avvicinamento al mondo della tecnologia. Poi è arrivato il Covid-19, e tutto è cambiato. Anche il digitale è passato dall'essere percepito come un male necessario, ad essere di fatto l'unico modo per far succedere delle cose, l'unica alternativa al silenzio o peggio all'attesa che tutto tornasse come prima. Ognuno di noi ha potuto assistere all'evoluzione del Covid-19 nell'ambito della filiera del turismo, e quello che è emerso è stato che le diverse aziende, anche quelle con una storia più consolidata, non sono riuscite a trovare il modo per rispondere con agilità al cambiamento, e ancora oggi sono in sofferenza e non è detto che avranno un futuro. Quello che abbiamo vissuto nel comparto turistico è stata un'accelerazione tecnologica senza precedenti che è molto probabile che non si arresterà nel prossimo futuro. È ovviamente una situazione estremamente delicata, perché non tutte le aziende hanno le necessarie risorse economiche per affrontare il cambiamento.

A fronte di questo scenario voglio raccontare come AIM Group International ha pensato di interpretare questo momento assolutamente delicato che

---

<sup>1</sup> Amministratore Delegato di AIM Group International, Presidente Gruppo Turismo di Assolombarda.



ha colpito tutta la filiera del turismo, compreso il settore MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) in cui operiamo. Per noi la parola d'ordine è stata fin da subito “antifragilità”, un termine coniato da Nassim Taleb, filosofo e statistico americano, esperto di sistemi di business. Per “antifragile” Taleb indica quei modelli e quelle organizzazioni che di fronte a uno stress esterno, imprevisto e di notevole forza, non reagiscono semplicemente con resilienza, ma arrivano ad adattarsi e a modificare la propria forma e il proprio DNA. In questo modo non stanno semplicemente resistendo agli stress del mercato ma riescono addirittura a prosperare nelle fasi di incertezza, arrivando a cogliere i punti di forza e i punti di miglioramento di un mercato che per effetto di questa accelerazione tecnologica vive uno stress senza precedenti. Essere “antifragile” è l'obiettivo che si è dato anche AIM, spostando il concetto verso l'evento ibrido e re-immaginando i modelli di ingaggio negli eventi tradizionali che per sessant'anni l'azienda ha realizzato solo in modalità residenziale. Fino a qualche anno fa l'idea di organizzare un evento ibrido era assolutamente inimmaginabile. Oggi, sia l'azienda che i nostri clienti e le associazioni nazionali e internazionali, si sono messi in gioco sperimentando nuovi modelli, a volte anche sbagliando, ma senza mai di fatto restare in attesa di comprendere il cambiamento. L'esito è che il format ibrido ha avuto un così notevole successo che il novantatré per cento di chi si è occupato di eventi dichiara che nel prossimo futuro investirà in strumenti e in piattaforme ibride. I risultati sono evidenti, l'ottanta per cento di chi ha realizzato questo tipo di progetti dichiara di essere riuscito a raggiungere un'*audience* più ampia, e questo è molto importante, perché significa incrementare la catena del valore, rispetto ai semplici eventi fisici. Questo nuovo orientamento ha consentito di tracciare con maggiore sistematicità KPI fondamentali e troppo spesso trascurati, come l'*audience engagement* e la soddisfazione di chi a questi eventi partecipa andando a monitorare dati espliciti ed impliciti.

Il gruppo AIM non si è fermato nella trasformazione del processo di business da residenziale a ibrido, ma sta provando a guardare oltre; le esperienze fatte con il modello ibrido hanno permesso di imparare e di capire come stavano cambiando le esigenze dei clienti, le nuove opportunità che stavano emergendo dai mercati; proprio a partire da questa esperienza AIM ha deciso di investire su un nuovo modello, non più ibrido, ma cosiddetto “aumentato”, nell'ottica di una evoluzione del digitale in 3.0. Come gruppo sono state investite molte risorse, non solo economiche, per sviluppare una piattaforma aziendale, la AIM Phygital Platform. Questa piattaforma nasce

con l'ambizione di unire al meglio i due mondi, quello fisico e quello digitale, senza i compromessi tipici delle soluzioni ibride, ma, anzi, puntando ad aumentare l'esperienza dell'*audience*, sia che partecipi da online sia che partecipi dal mondo fisico. Questo anche perché i trend che stiamo osservando mostrano un ritorno all'ibrido; si tratta in realtà di un ibrido che sta prevalentemente cambiando: nella prima fase del Covid-19 eravamo totalmente digitali; le prime fasi dell'avvio dell'ibrido vedevano una componente digitale particolarmente elevata e una componente residenziale abbastanza ridotta; il trend che stiamo osservando per la seconda parte dell'anno e che vedremo per la prima parte del 2022 in merito a congressi internazionali evidenzia un incremento dell'attività all'interno dell'ibrido residenziale molto più elevata. Siamo comunque convinti che non abbandoneremo più il modello ibrido, avremo soltanto una ripartizione di queste due percentuali, ma ormai il trend del momento è segnato. Si tratta di uno strumento che permette di abilitare nel mondo fisico le opportunità offerte dal mondo digitale, rendendo l'esperienza classica dell'evento più ricca e duratura. Inoltre restare connessi permette di creare un ponte, una continuità e un avvicinamento graduale tra un evento e il successivo. Sottolineiamo poi che la tecnologia presente nell'applicativo dell'AIM Phygital Platform ha l'obiettivo di rendere più umane e di valore le interazioni mediate dal digitale, sia in *real time* che in differita. La soluzione è stata lanciata a giugno 2021 durante il Salone del Mobile, che come sapete da evento totalmente residenziale è stato ridisegnato con un nuovo profilo ibrido. I risultati finora ottenuti hanno confermato la bontà di questo progetto; più di trentamila utenti, operatori professionali afferenti al Salone del Mobile, si sono collegati in contemporanea sulla nostra piattaforma, da dieci nazioni diverse, dalla Russia alla Cina, passando dal Brasile, fino all'India e agli Stati Uniti,

Come azienda sappiamo che c'è ancora molta strada da fare e che solo nel tempo si capirà meglio cosa è possibile fare in questo nuovo contesto "aumentato"; siamo comunque fiduciosi perché avendo una piattaforma proprietaria, possiamo non solo rispondere in modo rapido ed efficace a tutte le richieste che arrivano dal mercato, ma anche accedere ad un *repository* di dati e informazioni in linea con la cultura dei Big Data.

### *3. Per un turismo della cultura che riscopra sempre più velocemente l'arte e la bellezza anche col sostegno dell'innovazione digitale*

di *Stefano Karadjov*<sup>1</sup>

Fondazione Brescia Musei è una fondazione di partecipazione che gestisce il patrimonio culturale e civico del Comune di Brescia: Museo di Santa Giulia e *Brixia*. Parco archeologico di Brescia romana – riconosciuto sito UNESCO dal 2011 – Pinacoteca Tosio Martinengo, Castello di Brescia e Museo delle Armi “Luigi Marzoli”, Cinema Nuovo Eden.

Prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria da Covid-19 la Fondazione era attiva sul fronte digitale limitandosi alla creazione di contenuti informativi per le proprie piattaforme social e web, senza conoscere le reali esigenze dell'engagement digital. Lo scoppio della pandemia ha trasformato questo approccio, consentendo alla Fondazione di acquisire nuove competenze e sviluppare progetti non solo di conservazione ma anche di contenuto. I supporti informatici hanno permesso di digitalizzare migliaia di contenuti culturali, consentendo al pubblico di continuare ad usufruire delle collezioni e delle mostre temporanee direttamente da casa.

#### **Case history**

Nel corso degli ultimi due anni Fondazione Brescia Musei ha sviluppato numerosi progetti digitali – in parte replicabili – che delineano l'evoluzione di una nuova fruizione museale. Di seguito alcune case history.

- *Artworks 2.0 per Brescia*  
Iniziativa nata dalla partnership tra Fondazione Brescia Musei e lo studio creativo CamerAnebbia che ha consentito di ammirare, per la prima volta sui

---

<sup>1</sup> Direttore, Fondazione Brescia Musei.

canali social, opere della collezione della Pinacoteca Tosio Martinengo in interessanti animazioni 3D. I costi del progetto sono stati devoluti alla campagna di raccolta fondi del Comune di Brescia “SOSTieni Brescia. Dona per la tua città”.

- *In-vece experience show*  
In occasione del 500enario di Raffaello, un inedito experience show dedicato alle incisioni raffaellesche delle collezioni bresciane.
- *L'Eden in salotto*  
Il canale on demand del Cinema Nuovo Eden, attivo dal 1° aprile 2020, dedicato alla continuazione della programmazione di sala. Una piattaforma in continuo aggiornamento su cui è possibile trovare titoli sempre nuovi da vedere in streaming.
- *Le rubriche digitali*  
Rubriche social dedicate al racconto dei musei e delle collezioni bresciane (Dettagli di mostra, L'opera del mese, Fuori museo, Carta d'identità di un'opera, Arte in dettaglio, Racconti d'archivio), della città (Cartoline dalla città, Film Cult. Brescia che spettacolo!), delle esperienze interculturali (Il mio museo), dei restauri (Grandi restauri. Taccuini d'arte) e delle mostre in corso attraverso la voce dei curatori (Curator Talks).
- *Le rubriche per famiglie*  
Laboratori praticabili da casa (Musei a domicilio) e operazioni di storytelling delle collezioni (Quante storie).
- *Le rubriche digitali del Cinema Nuovo Eden*  
Rassegne speciali (Viaggio alla scoperta dei cinema scomparsi di Brescia) e incontri con gli autori (Colazione con il critico).
- *Il Museo in classe*  
Realizzato con il contributo di Fondazione ASM, il Museo in classe ha l'obiettivo di supportare docenti e studenti attraverso visite virtuali e approfondimenti sulla storia dell'arte.
- *L'ora del risveglio*  
In occasione della riapertura dei Musei a marzo 2020, Fondazione Brescia Musei ha prodotto insieme a SMK Factory un film originale dedicato al “risveglio” del patrimonio storico-culturale di Brescia dopo il lockdown. Il progetto è stato premiato come Best performance dalla New York Nil Gallery.
- *Diario di bordo*  
Diario di bordo delle prove dello spettacolo “Calma Musa Immortale”, dedicato alla Vittoria Alata di Brescia.
- *Raffaello scopre Brescia. Un racconto di Luca Scarlini*  
Progetto speciale, in occasione del 500enario di Raffaello, in cui Luca Scarlini ripercorre la vita di Raffaello a partire dalle due opere della Pinacoteca Tosio Martinengo fino ad arrivare all'amore per la Fornarina.

- *Incontri virtuali con l'autore*  
In occasione della mostra “Raffaello. L’invenzione del divino pittore”, quattro incontri virtuali con autori di libri che celebrano la vita del pittore.
- *Il volo della Vittoria Alata*  
Primo sguardo sul capolavoro restaurato, in onda su Teletutto e in streaming sul sito web del Giornale di Brescia.
- *Vittoria Alata – il ritorno di un simbolo*  
Speciale Sky Arte con Sonia Bergamasco.

Oltre alle case history elencate, Fondazione Brescia Musei ha rivoluzionato la presentazione delle proprie conferenze stampa trasmettendole in diretta social e implementando alcuni servizi come la traduzione in LIS. Inoltre, per via dell’impossibilità di accogliere i propri visitatori, ha sviluppato visite teatralizzate (La versione della Fornarina, Insoliti incontri, La badessa racconta) e tour virtuali online (Musei on air) delle collezioni e delle mostre in corso.

Cosa è stato acquisito in termini di competenze? Il digital ha senz’altro mutato la modalità di produzione dei contenuti e di organizzazione degli eventi, che non dipendono più dalla sola logistica ma necessitano di una strategia di comunicazione mirata, andando ad ampliare il bacino dell’audience. Grazie all’esperienza vissuta, Fondazione Brescia Musei passerà da una visione analogica della fruizione museale a una mixed-reality, come dimostrato dal progetto digital dedicato alla Vittoria Alata in collaborazione con il Centro Vaccinale Hub Fiera (il più grande centro vaccinale d’Europa), dai video immersivi 360° realizzati in collaborazione con ETT spa a favore dell’accessibilità museale, dall’app-game di Geronimo Stilton, dall’app Easy Guide e dai Virtual tour dedicati ai Musei Civici e alle mostre temporanee.

## 4. *Quale futuro per la digitalizzazione nel turismo?*

di *Monica Bernardi*<sup>1</sup>

La digitalizzazione è innegabilmente un tema chiave nel futuro del turismo. Ma più che di futuro possiamo ormai parlare di presente. Se in passato quando si discuteva di digitalizzazione il riferimento era sempre a qualcosa che stava per arrivare, che si sarebbe materializzato nel futuro, oggi, in particolar modo a partire dalla dirompenza del Covid-19 e dai meccanismi che ha innescato, la digitalizzazione è un'esperienza del presente. Le testimonianze di questa sessione, a partire dal contributo di apertura, supportano queste affermazioni.

Un aspetto importante su cui riflettere riguarda “lo spazio virtuale” che il digitale apre e che ha consentito di proseguire, o mutuare le relazioni sociali, economiche, formative e anche turistiche durante la pandemia. In particolare durante la fase più acuta della pandemia si è assistito ad una quasi completa “sostituzione” di alcune attività in presenza con attività svolte in remoto. “Lo spazio virtuale” ha completamente soppiantato lo spazio fisico, il digitale ha sostituito il reale.

Il trasferimento, del tutto improvviso, di buona parte della vita relazionale ma anche formativa e lavorativa degli Italiani, ha ovviamente sollevato due dubbi: in primis rispetto alla capacità della rete di sostenere un traffico improvvisamente accresciuto, e secondo poi in termini di capacità degli italiani di rispondere con un utilizzo proficuo di quella stessa rete, considerata la scarsa informatizzazione delle famiglie italiane. Rispetto al primo dubbio, quasi contro ogni aspettativa, c'è stata una tenuta senza precedenti, confermata dal 54° Rapporto Censis sulla situazione sociale del paese (pubblicato a fine 2020). La tenuta della rete ha consentito di continuare a mantenere

---

<sup>1</sup> Ricercatrice del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove insegna Turismo Urbano; membro del CEMTET.

relazioni, studiare e lavorare anche durante il lockdown. Il rapporto ha evidenziato un boom nell'uso delle piattaforme per video chiamate e conference call con un consistente aumento degli utenti, (+6,4% degli intervistati ha infatti dichiarato di aver iniziato ad usare queste piattaforme proprio durante il lockdown), e un intensificarsi dell'uso (il 57% degli intervistati) per chi già li utilizzava sia per scopi lavorativi che personali e sociali; il Censis al riguardo parla di quasi 43 milioni di persone connesse su queste piattaforme e segnala un aumento di utilizzo anche da parte degli over 65. Rispetto alla generazione degli anziani il livello di informatizzazione continua comunque a presentare alte criticità: meno di uno su due ha le capacità necessarie per svolgere tutte le attività online, il 6% dichiara di non aver fatto nulla per colmare il gap, il 46% è rimasto ulteriormente confinato e in solitudine.

Nonostante le difficoltà degli anziani, c'è stata una buona risposta da parte della popolazione; e questo, per quanto possa aver innescato la creazione di nuove competenze, stimolato sia il mercato che gli utenti, anche in chiave turistica (come palliativo all'impossibilità di vedersi e visitare di persona), non è coinciso sempre con esiti positivi. Brevemente si menzionano casi di *overload* delle persone dagli schermi, disagi dovuti all'iper-connessione ed iper-esposizione alla rete, unita all'eccessiva sedentarietà. L'uso massivo delle tecnologie può produrre effetti negativi sulla salute psichica delle persone, che unitamente all'isolamento forzato, possono innescare patologie stress correlate, dipendenza (la cosiddetta *Internet addiction*), disagi psichici e problemi di concentrazione dovuti non solo alla sovraesposizione digitale ma anche alla sovrapposizione di tempo e spazio lavorativi con quelli della sfera privata (*ubiquitous working environment*, Burmeister, 2018). A queste si aggiungono disuguaglianze sociali digitali (Halford e Savage, 2010) inevitabilmente legate alla qualità dell'abitazione, della connessione, del *device* con cui ci si connette, che possono a loro volta generare ulteriori disagi psichici.

Al di là degli effetti rischiosi che un sovra-utilizzo del digitale può generale, va però evidenziata la trasformazione che proprio lo "spazio virtuale" ha avuto con l'evolversi della stessa pandemia. Con lo stemperarsi delle limitazioni, le attività sono passate dall'essere completamente online (con gli effetti e le difficoltà di cui sopra) ad essere sempre più ibride. "Lo spazio virtuale" non è scomparso, è mutato. Oggi siamo in una fase di mix funzionale in cui è possibile scegliere se lavorare, relazionarsi, partecipare, a distanza o in presenza, in modo ottimale, accedendo a occasioni che di fatto mantengono una dimensione ibrida.

Se esaminiamo il comparto turistico, l'adesione al digitale si è rafforzata, ed è mutata, così come è accaduto nell'ambito lavorativo, formativo e sociale di cui sopra. Il digitale ha avuto, e sta avendo sempre di più, la capacità di rivoluzionare la personalizzazione nel settore turistico. Il suo ruolo di spazio virtuale in cui si costruisce la *customer journey* (fasi dell'ispirazione, della ricerca di informazioni, della prenotazione, dell'acquisto, della condivisione dell'esperienza anche attraverso le recensioni online) era pervasivo prima della pandemia e si è confermato anche durante la pandemia; anzi questa sua funzione si è rafforzata, soprattutto nelle fasi di ispirazione del viaggio, considerato che le limitazioni non permettevano reali movimenti; inoltre si sono sviluppate nuove forme di relazione tra il digitale e il turismo. Lo ha messo ben in evidenza nella sua presentazione la direttrice degli Osservatori Innovazione Digitale nel Turismo e Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano. L'aumento del 40% del tempo di fruizione di contenuti digitali di intrattenimento durante la fase acuta di lockdown come risposta al desiderio frustrato di visitare, conoscere, viaggiare va proprio in questa direzione.

Nella sua trasformazione, "lo spazio virtuale" è diventato prima lo spazio unico in cui far accadere le cose, come messo in evidenza anche dall'AD di AIM Group – e quindi non più male necessario mal sopportato, ma unica alternativa possibile –, e poi opzione ottimale anche nel contesto ibrido. Lo stesso comparto MICE ha scommesso sull'approccio ibrido, ottenendo notevole successo.

Inoltre la relazione mutuata dal digitale e la trasversalità che lo caratterizza hanno consentito di mantenere alto l'*engagement* del potenziale visitatore, come testimonia l'esperienza di Brescia Musei. Nello specifico è il museo, la galleria, l'istituzione museale (quindi uno spazio fisico) a fare leva sul digitale per alimentare la relazione con un turista che non può fisicamente entrare nel suo perimetro fisico; ne garantisce comunque la relazione e la fruizione. A questo si aggiunge la comunicazione mediata dai social che ha sostenuto e rafforzato il ruolo dello "spazio virtuale". Ma non solo lo spazio congressuale (esempio di AIM Group) o lo spazio museale (esempio di Brescia Musei) possono trarre vantaggio dalla tecnologia; è la destinazione nella sua interezza a trarre vantaggio da un uso sapiente del digitale. Investire nella transizione digitale per trasformare la destinazione in una *smart tourism destination* presenta svariati benefici, che vanno appunto dall'*engagement*, all'ispirazione, all'accesso anche in chiave virtuale dei suoi spazi (Bernardi e Marra, 2022; Ercole, 2019). Big data, applicazioni, Internet of Things,



consentono la fruizione della destinazione e l'accesso ad una serie di attività senza contatto. Pensiamo solo alla cyber security e alle piattaforme cloud, ai pagamenti digitali e *contactless* e al programma *Italia Cashless*, all'automatizzazione di servizi di check in e check out, alla blockchain utile per identificare velocemente viaggiatori in aeroporto. Un ulteriore sviluppo si intravede nel metaverso che sta prendendo sempre più piede e che promette una ancora maggiore sovrapposizione delle nostre vite digitali e fisiche, una sorta di fusione dello spazio virtuale con lo spazio fisico, grazie ad una combinazione e amplificazione di più elementi tecnologici (Ar, VR, video) che entrano nella nostra quotidianità grazie a dispositivi indossabili (i cosiddetti *wearable devices*: calze, anelli, visori, bracciali, orologi, occhiali...) (Um et al., 2022).

L'integrazione dei *device* digitali nelle nostre vite e nel sistema turistico è fortemente incoraggiata, come testimoniano le sovvenzioni governative in favore della digitalizzazione che provano proprio a stimolare la direzione intrapresa, dal Decreto Cura Italia agli incentivi per le imprese turistiche previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

## Riferimenti bibliografici

- Bernardi M., Marra E. (2022), *Attrattività turistica e distinzione urbana: elementi di competizione nella metropoli contemporanea*, Ledizioni, Milano.
- Burmeister C.P., Moskaliuk J., Cress U. (2018), Ubiquitous Working: Do Work Versus Non-work Environments Affect Decision-Making and Concentration?, *Front Psychol.*, 9, 310. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00310.
- Casado-Aranda L., Sánchez-Fernández J., Bastidas-Manzano A.B. (2021), Tourism research after the Covid-19 outbreak: Insights for more sustainable, local and smart cities, *Sustainable Cities and Society*, 73, 103126.
- Ercole E. (2019), Lo smart tourism: tra tecnologia, partecipazione e sostenibilità, *Fuori Luogo*, 6, pp. 43-57.
- Halford S., Savage M. (2010), Reconceptualizing digital social inequality, *Information, Communication & Society*, 13 (7), pp. 937-955.
- Um T., Hyunkyung K., Hyunji K., Lee J., Koo C., Chung N. (2022), "Travel Incheon as a Metaverse: Smart Tourism Cities Development Case in Korea", in Stienmetz J.L. et al. (a cura di), *ENTER 2022, Information and Communication Technologies in Tourism*, pp. 226-231. Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4_20).



# *Le sfide del mercato del lavoro*



# *Introduzione alla sessione*

## *“Le sfide del mercato del lavoro”*

di *Rossana Galdini*<sup>1</sup>

### **Il virus e il turismo**

La situazione emergenziale causata dalla pandemia in atto ha contribuito a rendere più pervasivi gli effetti di una crisi che già da anni ha messo a dura prova i sistemi economici e sociali a livello globale, provocando un generale aumento delle disuguaglianze e colpendo, in modo particolare, le categorie più fragili dei lavoratori. Gli effetti sul sistema economico sono preoccupanti in ambito sociale oltre che sanitario e particolarmente gravi sul mondo delle imprese, del commercio e del lavoro (Stabile, 2021).

Le trasformazioni in corso come effetto di macro tendenze globali di cambiamento dei sistemi economici offrono spunti di riflessione sull'interazione tra tali processi e le condizioni generate dalla pandemia. Le dinamiche in atto consentono di identificare nuovi scenari riferiti al mondo del lavoro, alla formazione ed alla società che richiedono un'attenta analisi e la programmazione di interventi di policy rivolti ad affrontare sia le emergenze a breve e medio periodo sia le criticità strutturali che la diffusione del Covid-19 ha contribuito ad evidenziare. Come rilevato dal Rapporto Inapp 2021<sup>2</sup> l'emergenza sanitaria si è diffusa in una fase in cui le economie globali subivano gli effetti dell'implementazione dei processi di digitalizzazione, della progressiva frammentazione delle catene del valore e delle tendenze demografiche caratterizzate da elevati indici di invecchiamento della popolazione a livello globale. Il mercato del lavoro in Italia ha riportato gravi conseguenze

---

<sup>1</sup> Professore Associato, docente di Sociologia dell'Ambiente e del Territorio presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche dell'Università di Roma1.

<sup>2</sup> Rapporto Inapp 2021, *Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*.

sia sulla crescita economica che sulla dinamica dell'occupazione, aumentando la flessibilità dei rapporti di lavoro. Esiti ugualmente negativi sono stati registrati nell'organizzazione del lavoro e negli investimenti da parte delle imprese, oltre ad una “crescente polarizzazione nella distribuzione dei salari e delle occupazioni con esiti sfavorevoli sulla produttività” (Inapp, 2021). Nel settore del turismo, in particolare, la crisi innescata dall'emergenza sanitaria ha generato su scala mondiale pesanti effetti sull'occupazione con gravi conseguenze in un ambito strategico dello sviluppo dell'economia mondiale. La filiera del turismo – che include oltre al settore ricettivo anche la ristorazione, i trasporti, i servizi culturali e museali – (circa il 10% del PIL globale) riguarda circa 300 milioni di occupati (10,6% del totale) e genera quasi il 14% del valore aggiunto totale e dell'occupazione. Questi numeri appartengono ormai ad un recente passato e, secondo le previsioni, una vera ripresa del settore a livello globale nel breve periodo non è del tutto scontata.

La pandemia, infatti, ha rivelato in modo drammatico la vulnerabilità dei sistemi turistici a livello mondiale, nazionale e locale, generando uno scenario caratterizzato da fragilità e precarietà diffuse. La crisi ha prodotto, in questo comparto più che altrove, una rilevante contrazione del fatturato delle imprese turistiche e, con essa, una urgente domanda di risorse finanziarie e un aumento delle richieste di finanziamenti rispetto alle altre imprese (Demma, 2021). La sopravvivenza di migliaia di imprese soprattutto alberghi, tour operator e agenzie di viaggio è ormai in pericolo.

Le misure di contenimento e il diffondersi delle diverse ondate del virus hanno causato la dismissione di diverse unità produttive; un elevato numero di licenziamenti e di mancati rinnovi dei contratti a termine, generando gravi difficoltà nell'ambito del lavoro autonomo e la caduta del reddito da lavoro per larghe fasce della popolazione, cui si è tentato di sopperire con sostegni di emergenza. Le conseguenze particolarmente negative hanno penalizzato le donne, le fasce più giovani di popolazione e le categorie più esposte ai rischi. Le prospettive per il settore, nonostante qualche breve spiraglio di positività riferito al periodo estivo ed alle fasi di rallentamento della diffusione del virus dovute alle vaccinazioni, a distanza di quasi due anni, appaiono ancora abbastanza deboli e incerte. Una nuova fase di recrudescenza del virus colpisce ancora una volta alle fine del 2021 le economie a scala mondiale proprio mentre alcuni Paesi, come l'Italia, rilevano una lenta ma graduale ripresa con un Pil che, secondo gli indici OCSE, nei primi tre trimestri del 2021 ha registrato un aumento in termini reali del 5,7% rispetto al quarto

trimestre del 2020. L'Organizzazione mondiale del turismo dell'Onu (UNWTO)<sup>3</sup> valuta alla fine del 2021 delle perdite per il settore di circa 2000 miliardi di dollari con circa un -70/75% di arrivo di turisti rispetto ai dati del 2019. L'Italia che grazie ad una campagna vaccinale diffusa e misure restrittive sembrava aver raggiunto una posizione di vantaggio rispetto ad altri Paesi europei, registra nel dicembre del 2021 un nuovo, graduale ma costante aumento della diffusione del virus a causa di una variante omicron dagli effetti ancora sconosciuti. Le prospettive di una ripresa legate alle festività natalizie si scontrano con una *debacle* che annulla i facili ottimismo verso un settore già così pesantemente danneggiato. La crisi riguarda l'intera filiera turistica e coinvolge migliaia di imprese che rischiano la chiusura, soprattutto alberghi, tour operator e agenzie di viaggio<sup>4</sup>. Federturismo<sup>5</sup> denuncia un aumento esponenziale delle disdette: circa 8 milioni di cancellazioni nelle ultime tre settimane e una situazione in peggioramento soprattutto nelle città d'arte. Si calcola una diminuzione media dei ricavi del 55% che aumenta nelle città d'arte per il mancato arrivo sia del turismo internazionale che di quello di prossimità nelle aree montane. Il 2021 si chiude con dati negativi per il turismo italiano, con circa 60 milioni in meno di arrivi e 120 milioni di presenze rispetto al 2019 e con 13 milioni in meno di viaggi degli italiani all'estero. Questa la situazione del turismo secondo un'indagine realizzata in collaborazione con SWG e su dati Istat e Bankitalia<sup>6</sup>. Quali prospettive di fronte a questa drammatica situazione?

L'urgenza e la necessità di realizzare un sistema integrato di interventi è riposta, nei diversi settori dell'economia e così anche per il turismo, nelle diverse misure emergenziali e, in particolare, nelle risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), nel tentativo di ricucire un tessuto caratterizzato da criticità a lungo ignorate. Quali opportunità per un comparto così rilevante per l'economia italiana?

---

<sup>3</sup> Organizzazione mondiale del Turismo UNWTO.

<sup>4</sup> [www.ilsole24ore.com/art/cosi-tempesta-omicron-si-abbatte-turismo-natalizio-AEzc5k4](http://www.ilsole24ore.com/art/cosi-tempesta-omicron-si-abbatte-turismo-natalizio-AEzc5k4).

<sup>5</sup> Istat: miglioramento nel 2021 ma ancora lontani i livelli del 2019.

<sup>6</sup> [www.impress.it/attualita/il-covid-si-abbatte-sulle-vacanze-di-natale/](http://www.impress.it/attualita/il-covid-si-abbatte-sulle-vacanze-di-natale/).

Tab. 1 - Confindustria Centro Studi-rapporto di previsione 2021 Fontana

Numeri dell'impatto	
>	74% gli arrivi di turisti internazionali nel 2020 (10 volte più del 2009)
>	-2% PIL mondiale
>	100 milioni di posti di lavoro a rischio
Previsioni per la ripresa turistica post-pandemia	
2022	15%
2023	22%
2024	23%

## La crisi come opportunità: *travel trends* e dinamiche di sviluppo

Nonostante il turismo abbia da sempre vissuto crisi ricorrenti, quella attuale rivela degli aspetti inediti: coinvolge sia la domanda che l'offerta, si manifesta a livello globale ed è fortemente legata alle situazioni di altri contesti in cui la pandemia può manifestarsi in modo differente. Le conseguenze riguardano tutta la filiera turistica, "il settore ricettivo, ma anche quello di intermediazione, il trasporto, tutte le attività connesse al turismo. Inoltre, l'estensione geografica della crisi non ha precedenti" (Manente, 2021)<sup>7</sup>.

Tuttavia proprio la crisi rappresenta un'opportunità per affrontare le criticità esistenti, rafforzare la resilienza del sistema socio economico e favorirne l'evoluzione verso un'idea di sostenibilità nei suoi diversi ambiti, e quindi economica, sociale, ambientale e istituzionale. L'identità e l'immagine dell'Italia sono fortemente legati al settore del turismo, reso fragile negli ultimi decenni dalla frammentazione delle competenze, da qualità e professionalità spesso poco omogenee, e anche da scarsi e discontinui investimenti.

L'occupazione nei settori della cultura e del patrimonio è particolarmente vulnerabile nel nostro Paese, per la presenza di un tessuto diffuso di micro organizzazioni di lavoratori autonomi, liberi professionisti, per la notevole flessibilità lavorativa che caratterizza l'ambito del turismo, il settore del patrimonio, il settore culturale in genere. Inoltre, il turismo ha un accesso limitato, a volte nullo, alle prestazioni sociali o a fonti di finanziamento standard, e questo rappresenta senz'altro una minaccia immediata per gli operatori culturali del patrimonio, che già prima della pandemia registravano delle difficoltà. Se qualcuno è riuscito, soprattutto chi si trovava in una posizione

<sup>7</sup> Mara Manente è direttrice del Ciset, il Centro internazionale di Studi sull'economia turistica di Ca' Foscari.



dirigenziale a sopravvivere, grazie, appunto al lavoro da remoto, così non è stato per chi è coinvolto direttamente con il pubblico. In Italia nel 2020 un lavoratore su quattro nel settore del turismo ha perso il suo posto di lavoro e le conseguenze sono state particolarmente difficili per i contratti a tempo determinato o stagionali. Tra le categorie più colpite risultano essere le donne, circa centottantatremila occupate in meno rispetto al 2019 e, in particolare, i giovani e i lavoratori stranieri. Per questi lavoratori si calcola una riduzione dell'occupazione del trenta per cento e per le giornate lavorative del quaranta per cento. Il turismo e la intera filiera hanno vissuto un vero e proprio shock, oggi diffuso anche l'economia nella sua interezza. Il settore turistico è sicuramente strategico in molti Paesi, ma lo è soprattutto in Italia, in ragione del peso che ha sul prodotto ottenuto e di quella straordinaria, forse unica nel suo genere, capacità di attivare altri settori dell'economia che a vario titolo compongono l'industria turistica nel suo complesso. Le perdite nel settore dei viaggi in tutto il comparto raggiungono oggi cifre enormi come rilevato da alcuni studi realizzati da Federalberghi e Fidem<sup>8</sup>.

Da qui la necessità di porre un'attenzione particolare nel rilanciare il turismo, soprattutto per risolvere le sfide imminenti, ma nello stesso tempo cogliere le opportunità per la ripartenza in una prospettiva di sostenibilità a medio e lungo termine. In vista di una nuova normalità anche in campo turistico è opportuno rivedere le regole del gioco, valorizzare il patrimonio culturale, cogliendo le sfide, a partire dalle suggestioni che provengono proprio da una fase che necessariamente ha contribuito a modificare comportamenti, bisogni e aspirazioni. Un tema centrale della ripresa del settore riguarda principalmente l'innovazione: in linea con i cambiamenti in atto l'esigenza è quella di fare emergere nuove innovazioni tecnologiche, organizzative e di prodotto.

Uno degli aspetti fondamentali che accomunano i trend emergenti è dato dalla richiesta di un maggiore utilizzo delle tecnologie per viaggiare in modo sicuro e responsabile. La tecnologia è considerata in misura crescente come un sicuro strumento per il controllo dei rischi per la salute; per ridurre al minimo l'interazione umana durante i viaggi; per consentire informazione, esplorazione virtuale, ed una comunicazione efficace nelle varie fasi del viaggio come esperienza personalizzata e, pertanto, potenzialmente più

---

<sup>8</sup> *I dati*. Ripresa altalenante per il turismo, l'allarme di Federalberghi e Confesercenti, Avvenire, 12 gennaio 2022, [www.avvenire.it/economia/pagine/turismo-istat-federalberghi-dati-2021](http://www.avvenire.it/economia/pagine/turismo-istat-federalberghi-dati-2021).

soddisfacente. Come rilevato dalla ricerca condotta per conto di Booking.com<sup>9</sup> e condotta su un campione di circa 20 mila viaggiatori adulti intervistati in 28 Paesi, la tecnologia è vista come il principale fattori di sviluppo per il settore dei viaggi per la capacità di rispondere alle domande sempre diverse e plurali da parte dei turisti del XXI secolo.

Studi e ricerche di settore realizzate in questi ultimi mesi dimostrano come il Covid-19 abbia avuto degli impatti sostanziali e anche strutturali, su tutte e tre le componenti del sistema turistico: la domanda, la mobilità, le destinazioni, pertanto è opportuno fare emergere un ampio spazio per l'innovazione nell'ambito dei prodotti, nell'ambito organizzativo, tecnologico e sociale. Emerge l'esigenza di reinventare questo settore, aprire uno scenario di trasformazioni che ottimizzi la varietà e il prestigio delle risorse materiali e immateriali di cui l'Italia dispone, tutelando ma, allo stesso tempo, valorizzando il patrimonio culturale e paesaggistico. Nuovi strumenti, modalità e criteri alternativi per la scelta dei modi e di luoghi del turismo consentono già di individuare dei *travel trends* che caratterizzeranno nel presente la nuova domanda turistica e, probabilmente, troveranno una conferma anche nell'era post-Covid. La nuova domanda turistica riguarda una maggiore attenzione alla qualità, all'igiene, alla sicurezza dei luoghi e delle strutture ricettive, l'esigenza di spazi aperti, ma anche l'affidabilità delle informazioni ed, in particolare, la flessibilità ad esempio nelle prenotazioni o nei servizi proposti, caratteristiche necessarie in una fase segnata da imprevedibilità ed incertezza. Secondo uno studio condotto dal Touring Club il turismo privilegerà ancora per diverso tempo l'Italia meno nota e affollata, le attività open air e il turismo lento. L'*undertourism* si oppone al più diffuso *overtourism* (Galdini, Marra, 2021), e si orienta verso percorsi e mete sostenibili che non hanno impatto negativo sull'ambiente e che al contrario producano effetti positivi sulle economie locali. Un modo consapevole di vivere i luoghi conoscendo le culture locali e vivendo in modo attivo l'esperienza turistica. Anche la scelta dei mezzi di trasporto e i tipi di alloggi richiesti sono determinati dall'esigenza di spazi che consentano il distanziamento fisico. Prevale la preferenza verso forme di turismo sostenibile, il turismo rurale e il *nature tourism*. Secondo quanto rilevato dal rapporto realizzato nel 2019 dalla

---

<sup>9</sup> Spontechnaity how tech will drive travel, [www.booking.com/articles/spontechnaity-how-tech-will-drive-travel.en.html?label=gen173bo-](http://www.booking.com/articles/spontechnaity-how-tech-will-drive-travel.en.html?label=gen173bo-).

Fondazione UniVerde<sup>10</sup>, già nel 2019 l'ecoturismo rappresentava un trend in crescita esponenziale in linea con una più diffusa responsabilità ambientale. Si diffonde il turismo di prossimità, che riporta l'attenzione sulle destinazioni a breve distanza che offrono opportunità per la valorizzazione e lo sviluppo di località poco conosciute, delle loro culture, dei prodotti tipici e opportunità di occupazione delle popolazioni locali, rivalutando le località all'interno delle proprie regioni e dei confini nazionali. Allo stesso tempo, il turismo urbano, termine che sostituisce il concetto di città d'arte, continua a ricoprire un ruolo importante nell'ambito del turismo multidimensionale: secondo la nuova classificazione Istat (2020) dovrà necessariamente essere al centro degli interventi in considerazione della sua capacità di comprendere turismi diversi, come eventi, congressi, intrattenimento, lavoro, studio, shopping. Anche i tempi di permanenza si riducono come conseguenza della diffusione del virus: le vacanze brevi finalizzate alla riduzione dei rischi sono alcune delle esigenze che emergono dai numerosi studi condotti in questo periodo per comprendere l'evoluzione della domanda turistica. Una ricerca condotta da Booking.com<sup>11</sup> rileva, in particolare, 5 trend emergenti nelle modalità dei viaggi: 1. La diffusione di viaggi individuali (Solace in solo). 2. Voglia di relax in una location di lusso (Relaxury). 3. Desiderio di ritrovare familiari e amici attraverso l'esperienza del viaggio (Breakaway Bubbles). 4. Viaggi brevi per sfuggire alla routine (Weekend Wonders) e infine 5. Ritorno alla voglia di viaggiare ed esplorare siti e, in particolare, culture gastronomiche locali (Food for Thought). Come rilevato dal report della Commissione Europea "*Behavioural changes in tourism in times of Covid-19*", l'impatto del virus determinerà conseguenze che, sebbene in misura diversa, continueranno a influenzare in maniera negativa i diversi settori dell'economia. Lo studio pone, tuttavia, in evidenza l'opportunità di potenziare attraverso strategie che puntano ad un'offerta diversificata la resilienza dei sistemi turistici. I nuovi trend rilevati nella domanda turistica emergente, una diffusa sensibilità verso forme di turismo sostenibile e l'esigenza che la pandemia ha contribuito ad evidenziare verso nuovi modelli di business possono promuovere una necessaria revisione del settore. Un ruolo centrale sarà in questo ambito affidato al pubblico locale e agli attori privati come promotori di soluzioni

---

<sup>10</sup> "Gli Italiani, lo sviluppo sostenibile e l'ecoturismo", Fondazione Univerde, [www.fondazioneuniverde.it/wp-content/uploads/2020/04/IX-Rapporto-Italiani-turismo-sostenibile-ed-ecoturismo-ottobre-019.compressed.pdf](http://www.fondazioneuniverde.it/wp-content/uploads/2020/04/IX-Rapporto-Italiani-turismo-sostenibile-ed-ecoturismo-ottobre-019.compressed.pdf).

<sup>11</sup> "The Five Emerging Trip Types of 2021", <https://globalnews.booking.com/the-five-emerging-trip-types-of-2021>.

turistiche diversificate a livello locale, creando sinergie e sviluppando reti tra attori, luoghi e diversi livelli di *governance*. La crisi rivela l'esigenza di incentivare la cooperazione e la partecipazione dei vari stakeholder per ideare nuove soluzioni per il turismo. L'implementazione dell'uso di piattaforme social ad esempio può rappresentare in Italia un'opportunità per conoscere e soddisfare le esigenze locali collegando la tecnologia con l'innovazione sociale per contribuire alla promozione ed allo sviluppo di quei numerosi luoghi presenti in Italia definiti a "vocazione turistica" secondo la recente classificazione dell'Istat (2020)<sup>12</sup>.

## Verso una nuova visione strategica

*È nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.*  
Albert Einstein

Il turismo nel 2022, dopo quasi due anni dall'inizio della pandemia appare gravemente colpito e le prospettive di una sua ripresa sono nel breve periodo molto incerte. Questa situazione determina gravi conseguenze in un settore fondamentale per la crescita e lo sviluppo economico, in particolare in Europa dove occupa per il 60 % prevalentemente giovani (con meno di 40 anni), secondo quanto riportato dai report Eurispes<sup>13</sup>. In molti Paesi negli ultimi mesi, azioni di sostegno tentano di promuovere misure che possano guidare l'economia turistica verso forme di turismo sostenibili e verso la transizione digitale come aspetti centrali di una nuova visione strategica. La diffusione dei vaccini alimenta visioni positive rispetto al turismo domestico nel breve periodo, in particolare in Italia ma l'orizzonte di una vera ripresa, secondo le stime di OCSE, è per tutti fortemente legato al turismo internazionale. L'attuale situazione di incertezza a livello globale richiede, pertanto, un'azione coordinata da parte dei diversi governi e il settore privato e una certa flessibilità anche da parte delle politiche per consentire la sopravvivenza del settore e per promuovere soluzioni che si adeguino alle trasformazioni in atto. In questa difficile fase la maggior parte delle aziende è sopravvissuta grazie

---

<sup>12</sup> Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica - Legge 17 luglio 2020, n. 77, art.182, [www.istat.it/it/files/2020/09/Decreto-rilancio\\_Classificazione-territori\\_16\\_09\\_2020.pdf](http://www.istat.it/it/files/2020/09/Decreto-rilancio_Classificazione-territori_16_09_2020.pdf).

<sup>13</sup> Eurispes, Risultati del Rapporto Italia 2021, <https://eurispes.eu/news/risultati-del-rapporto-italia-2021/>.

a misure di sostegno europee e nazionali come l'accesso a prestiti bancari speciali o sussidi per sostenere la liquidità o la cassa integrazione.

Le risorse predisposte dal Governo tuttavia appaiono insufficienti a sanare gli effetti di una crisi così diffusa che pone l'attenzione sull'esigenza di varare delle misure specifiche come la proroga della cassa integrazione o adeguate moratorie fiscali.

Il PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Italia domani 2021), che si inserisce all'interno del programma Next Generation UE, previsto dall'Unione Europea per contrastare gli effetti della pandemia prevede il raggiungimento di due obiettivi cruciali: incentivare la capacità competitiva delle imprese, dall'altra rimodulare l'offerta turistica verso percorsi orientati alla sostenibilità, innovazione e digitalizzazione dei servizi. Le azioni includono interventi di riqualificazione e ammodernamento delle strutture di ricettività e delle imprese, dei trasporti per agevolare la fruizione di luoghi turistici, in particolare del patrimonio culturale, anche attraverso incentivi come contributi a fondo perduto e credito d'imposta per le imprese turistiche. Il PNRR riserva cospicui finanziamenti per la creazione di una piattaforma che valorizzi l'offerta turistica, il Digital Tourism Hub, e il progetto Caput Mundi per rilanciare il patrimonio archeologico, turistico e culturale di Roma e del Lazio in vista del Giubileo del 2025. L'innovazione del settore sarà basata anche sull'utilizzo dei network per sviluppare le competenze, digitali e non, creando modelli innovativi di organizzazione del lavoro rivolti alla gestione e alla valorizzazione delle destinazioni turistiche. Queste ultime sono considerate luoghi da cui far partire il cambiamento, in termini di crescita economica, di tutela e dell'ambiente ma anche motori di nuove attività per l'acquisizione e la diffusione di stili di vita sostenibili. Appare dunque necessario predisporre attività di formazione capaci di promuovere competenze differenziate e adeguate al processo di pluralizzazione della domanda turistica che l'emergenza in atto ha contribuito ad evidenziare. È evidente come il raggiungimento di questi obiettivi sia legato ad una visione che guardi alla specificità dei luoghi ma che crei sinergia tra gli attori e promuova reti tra attività e luoghi, per offrire una risposta plurale.

Nonostante le misure proposte, si tratterà di vedere quali misure potranno essere realizzate, considerando che queste risorse non sono illimitate e non sono gratuite. Sfruttare queste opportunità significa anche indicare delle direzioni di cambiamento, dei progetti bene articolati che possano avere delle conseguenze nel breve, ma soprattutto nel medio e lungo periodo. Nel breve periodo le misure di sostegno al settore turistico potranno contribuire a

coprire le perdite subite; nel medio periodo occorrerà ripensare un settore attraverso la riorganizzazione dei processi, nuovi investimenti, la diffusione di processi di digitalizzazione e nuovi modelli di business orientati nel lungo periodo alla tutela ma anche alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale esistente. Le politiche rivolte alla crescita del settore sono basate su strategie di sviluppo sostenibile dei territori e sulla valorizzazione delle risorse naturali e culturali esistenti ma soprattutto sul capitale umano e sulla formazione. L'esigenza di gestire l'instabilità (Ricci, 2021) ma anche di individuare direzioni che contribuiscano allo sviluppo di un'industria turistica innovativa richiedono investimenti sulla pianificazione turistica del territorio in un'ottica di sistema che crei sinergia tra i luoghi del turismo, tra i diversi ambiti, da quello pubblico a quello privato e associativo, tra le diverse competenze incentivando modalità di formazione che superino i tradizionali approcci settoriali.

Sostenibilità e resilienza sono secondo un recente report dell'OECD<sup>14</sup> i driver per ricostruire il settore turistico. La pandemia in atto ha spostato il focus sul bene individuale e, quindi, sulla tutela della persona in tutti gli aspetti, legato tuttavia al bene collettivo e a quello dell'ambiente. Da qui l'esigenza di nuove progettualità e di nuove professionalità per affrontare le sfide di una ripresa che realisticamente non sarà né semplice, né immediata, con l'auspicio che possa però essere efficacemente programmata.

## Riferimenti bibliografici

- Banca d'Italia (2020), *Indagine sul turismo internazionale*, Statistiche, 5 giugno, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/index.html](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/index.html).
- Booking (2021), *The Five Emerging Trip Types of 2021*, <https://globalnews.booking.com/the-five-emerging-trip-types-of-2021>.
- Camera dei deputati, Senato della Repubblica (2021), *Disposizioni urgenti per l'attuazione del PNRR e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose*, <https://documenti.camera.it/Leg18/Dossier/Pdf/D21152a.Pdf>.
- Centro Studi Touring Club Italiano (2020), *Le vacanze estive degli italiani*, settembre 2020, [www.touringclub.it/news/come-sono-andate-le-vacanze-2020-degli-italiani/immagine/2/fig-1-osservatorio-vacanze-centro-studi-tci](http://www.touringclub.it/news/come-sono-andate-le-vacanze-2020-degli-italiani/immagine/2/fig-1-osservatorio-vacanze-centro-studi-tci).
- Demma C. (2021), *Il settore turistico e la pandemia di Covid 19*, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma\\_Nota\\_Covid\\_settore\\_turistico\\_e\\_pandemia.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf).

---

<sup>14</sup> Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recover, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137\\_137392](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392).

- Eurispes Risultati del Rapporto Italia 2021, <https://eurispes.eu/news/risultati-del-rapporto-italia-2021>.
- Fontana A. (2021), *Liberare il potenziale italiano. Riforme, imprese e lavoro per un rilancio sostenibile*, Centro Studi Confindustria, [www.confindustria.it/wcm/connect/04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee/Rapporto+di+previsione+CSC+\\_100421\\_Confindustria](http://www.confindustria.it/wcm/connect/04a62c25-5eef-4508-b20f-cec2a504d1ee/Rapporto+di+previsione+CSC+_100421_Confindustria).
- Galdini R., Marra E. (2021), “Tanti piccoli luoghi isolati ma non isolabili”, in Nuvolati G., Spanu S., *Manifesto dei sociologi e delle sociologhe dell'ambiente e del territorio sulle città e le aree naturali del dopo Covid-19*, Ledizioni, Milano.
- I dati. Ripresa altalenante per il turismo, l'allarme di Federalberghi e Confesercenti, *Avvenire*, 12 gennaio 2022, [www.avvenire.it/economia/pagine/turismo-istat-federalberghi-dati-2021](http://www.avvenire.it/economia/pagine/turismo-istat-federalberghi-dati-2021).
- Inapp (2021), *Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era del post Covid-19*, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche, [www.inapp.org/it/inapp-comunica/infografiche/rapporto-inapp-2021](http://www.inapp.org/it/inapp-comunica/infografiche/rapporto-inapp-2021).
- Indagine di Confcommercio SWG IMG Press (2021), *Il Covid si “abbatte” sulle vacanze di Natale*, [www.imgpress.it/attualita/il-covid-si-abbatte-sulle-vacanze-di-natale](http://www.imgpress.it/attualita/il-covid-si-abbatte-sulle-vacanze-di-natale).
- Istat (2020), *Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica come indicato dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, art. 182*, [www.istat.it/it/files/2020/09/Decreto-rilancio\\_Classificazione-territori\\_16\\_09\\_2020.pdf](http://www.istat.it/it/files/2020/09/Decreto-rilancio_Classificazione-territori_16_09_2020.pdf).
- Italia domani (2021), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, [www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf](http://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf).
- OECD (2020), *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery*, Organisation for Economic, Co-operation and Development, December, [www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses](http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses).
- OECD (2022), *COVID-19: Risposte di policy per il turismo*, 2 dicembre, [www.oecd.org/cfe/leed/COVID-19-Tourism-Policy-Responses-IT.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/COVID-19-Tourism-Policy-Responses-IT.pdf).
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, [www.ministeroturismo.gov.it/pnrr/2020](http://www.ministeroturismo.gov.it/pnrr/2020).
- Ricci C. (2021), *Pianificazione turistica del territorio*, [www.claudioricci.info/wp-content/uploads/2020/11/Ricci\\_011\\_2020.pdf](http://www.claudioricci.info/wp-content/uploads/2020/11/Ricci_011_2020.pdf).
- Santos M. et al. (2020), *Behavioural changes in tourism in times of COVID-19*, Commissione Europea, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Spinazzi Lucchese S. (2020), *Turismo, crisi mai vista. Il futuro sarà così*, Gente Veneta, 17 aprile 2020.
- Stabile C. (2021), *Un anno di Pandemia. Il Diritto dell'emergenza. Quadro normativo. Rassegna di dottrina e giurisprudenza*, Penale. Diritto e procedura, [www.penaledp.it/un-anno-di-pandemia-il-diritto-dellemergenza-quadro-normativo-rassegna-di-dottrina-e-giurisprudenza](http://www.penaledp.it/un-anno-di-pandemia-il-diritto-dellemergenza-quadro-normativo-rassegna-di-dottrina-e-giurisprudenza).
- Turismo, le previsioni dell'Organizzazione mondiale del turismo per il 2021*, [www.infodata.ilsole24ore.com/2021/12/01/turismo-le-previsioni-dellorganizzazione-mondiale-del-turismo-per-il-](http://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/12/01/turismo-le-previsioni-dellorganizzazione-mondiale-del-turismo-per-il-)

# *1. Soluzioni di buona flessibilità per la ripresa*

di *Maria Raffaella Caprioglio*<sup>1</sup>

## **L'esperienza di Umana**

Negli ultimi 14 mesi il settore del turismo ha perso il doppio dei posti di lavoro creati dal 2013 al 2019. Sono cifre importanti, che evidenziano il momento critico in cui stiamo vivendo.

Nonostante il calo delle richieste delle professionalità tipiche del settore conseguente alla crisi pandemica si sia attestato ad un meno 43% nel 2019, la principale difficoltà rimane oggi quella di reperirle.

Sono molti infatti i lavoratori del turismo che in questo periodo hanno scelto per necessità ambiti o settori diversi. Molti probabilmente torneranno al loro settore, e contiamo molto su questo, ma molti altri si allontaneranno definitivamente. E queste persone avevano le giuste professionalità, le giuste competenze, che adesso si farà fatica a trovare nuovamente nel mercato.

La diffusione della Didattica a Distanza (DaD) ha poi fatto sì che le città universitarie si spopolassero: gli studenti, lavoratori ideali per le strutture di queste aree, ora seguono le lezioni da remoto nella propria residenza d'origine.

Inoltre negli ultimi anni si è alzato il livello delle *skill* di entrata richiesto dalle imprese del settore, siano queste specifiche competenze tecniche, siano queste competenze trasversali oggi sempre più importanti. Bisognerà lavorare sempre di più sulla qualità e far comprendere che il lavoro nel settore del turismo e dell'ospitalità in generale, e in tutta la filiera, necessita di indispensabili competenze specifiche che devono essere costruite seriamente con una formazione di qualità, che oggi assume con ancor maggiore forza un valore fondamentale. Le Agenzie per il Lavoro (APL), noi di Umana in

---

<sup>1</sup> Presidente di Umana.



particolare, siamo da sempre ben consci di questo e ben disponibili a fare la nostra parte. Anche considerando che, come Agenzia per il Lavoro, possiamo disporre di un 4% del monte salari da spendere nella formazione, e lo facciamo volentieri quando si tratta di preparare adeguatamente le persone.

In merito agli ambiti della discussione affrontata oggi a questo tavolo, la soluzione proposta da Umana è la buona flessibilità, un concetto diverso dall'appalto o dall'outsourcing.

Le persone in forza alle aziende clienti in somministrazione con Umana, infatti, vengono gestite da queste con potere direttivo, organizzativo e di controllo.

Si tratta di una forma di contratto che tutela le persone e dà allo stesso tempo la possibilità alle aziende di gestire le stagionalità. È una soluzione che permette di stabilizzare i lavoratori più validi e di selezionare i nuovi talenti che entrano in azienda e che consente la diffusione della cultura del rispetto delle regole perché le persone vengono assunte con un contratto di lavoro subordinato, rispettando la parità di retribuzione, nonché la contribuzione e anche l'eventuale contrattazione aziendale di secondo livello. Le Agenzie per il Lavoro sono infatti obbligate per legge a retribuire le persone in base al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di riferimento, come se fossero state assunte direttamente dall'azienda cliente, sotto tutti i punti di vista, premialità incluse. Per il turismo credo sia la forma di flessibilità più adatta.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sarà un'importante opportunità soprattutto per favorire la modernizzazione delle infrastrutture materiali e immateriali. Grazie a questa modernizzazione nasceranno nuove opportunità, nuovi posti di lavoro e aumenterà di conseguenza la richiesta di nuovi profili e nuove competenze. E, ancora una volta, la nostra attenzione si sofferma sul valore della formazione che sarà sempre più fattore determinante per affrontare i cambiamenti e le delicate sfide che sta affrontando anche questo settore.

## *2. Contrattazione nazionale e aziendale nel dopo Covid*

di *Marina Lalli*<sup>1</sup>

Dal punto di vista occupazionale il mondo del turismo sta uscendo a tutti gli effetti da una semi guerra. Solo nel 2020, a livello mondiale, sono stati persi sessantadue milioni di posti di lavoro nel settore viaggi e turismo: una perdita che supera il diciotto per cento. Mentre in Italia, Paese in cui nel 2019 nel turismo impiegavamo un milione e seicento quarantasette mila persone, il sette per cento del totale degli occupati, nel 2020 abbiamo registrato un calo di poco superiore all'undici per cento, con valori molto più alti della media nazionale che in tutti gli altri settori era del due per cento.

Dopo un periodo di chiusura forzata tanti addetti qualificati che avevano una grande esigenza di lavorare si sono collocati altrove con la conseguenza che oggi ci troviamo di fronte ad una fortissima carenza di personale. A questo va aggiunto, sebbene non a tutti piaccia ascoltarlo, che comunque le misure di sostegno al reddito di questi anni, sebbene siano state introdotte con ogni migliore intenzione hanno di fatto creato una stortura. Ed il problema è serio, perché ora nel mese di luglio, ci troviamo nella condizione di non essere in grado di accogliere i clienti per mancanza di personale.

In questo anno e mezzo, abbiamo assistito ad una trasformazione del lavoro. In particolare, l'introduzione di forme di lavoro da remoto e le pratiche di distanziamento fisico hanno determinato importanti cambiamenti organizzativi all'interno delle aziende che ci accompagneranno anche nei prossimi anni.

Le imprese si sono trovate di fronte ad una sfida inaspettata in cui la tecnologia ha giocato un ruolo importante. Ma credo che l'elemento di novità

---

<sup>1</sup> Direttore Generale delle Terme di Margherita di Savoia s.r.l., Presidente di Federturismo Confindustria.

che rimarrà dopo questa drammatica esperienza, non sarà unicamente il ricorso al digitale e alla tecnologia, piuttosto il rimettersi in gioco, il confronto decisionale tra le parti sociali in cui le aziende in grande maggioranza sono diventate delle start up, il reinventare il proprio metodo di produzione. È stata una grande sfida che datori di lavoro e lavoratori hanno dovuto affrontare insieme per rendere comunque produttivo il lavoro, uno sforzo che ha impegnato entrambe le parti in modo serio e ha investito un po' tutti i campi, anche il welfare e la contrattazione.

Nel campo del welfare, un ruolo strategico nel corso del 2020 è stato svolto dagli enti bilaterali e dai fondi sanitari integrativi, che spesso hanno introdotto trattamenti aggiuntivi in caso di contagio da Covid, quarantena o ricovero. Ma un forte lavoro c'è stato anche sulla contrattazione collettiva nazionale di cui di fatto il covid ne ha bloccato il rinnovo perché le aziende non sono e non erano in condizione di mettere a bilancio degli aumenti e ne ha spostato le priorità concentrandosi su aspetti volti a tutelare i lavoratori soprattutto sul piano della salute e sicurezza, ma anche in termini di flessibilità e formazione.

Due argomenti questi estremamente importanti per il periodo, perché abbiamo bisogno di una formazione adeguata a soddisfare le nuove esigenze del cliente che viaggia, ma anche di flessibilità per venire incontro sia al lavoratore che alle mutate esigenze dell'azienda. È stato veramente un periodo di ripensamento generale, dove anche le aziende più strutturate si sono viste costrette a comportarsi come delle start up, chiamate a ripensare il proprio modello di business.

Nonostante le azioni intraprese dal Governo per affrontare la crisi, per sostenere le imprese, per ridurre al minimo le perdite dei posti di lavoro e accompagnare la ripresa servono altri sforzi. Abbiamo bisogno che il Governo metta a nostra disposizione strumenti adeguati a far ripartire l'occupazione in un settore che ha bisogno di flessibilità prevedendo una decontribuzione anche per gli stagionali oltre a quella introdotta per i lavoratori che rientrano dalla cassa integrazione. Non bisogna dimenticare che la stagionalità, tipica del settore (gli impieghi stagionali sono nel turismo pari al 14%) necessita di politiche ad hoc. I lavoratori del turismo sono stati una categoria particolarmente penalizzata che la pandemia ha costretto a rimanere fermi nel loro unico periodo di lavoro.

Dobbiamo adesso ripensare al nostro modello puntando su sostenibilità e digitalizzazione. Le imprese dovranno diventare sempre più capaci di coniugare il business con l'attenzione all'ambiente e al sociale, creare valore

condiviso e collaborare al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. La sostenibilità e la digitalizzazione assumeranno un ruolo ancor più importante così come le competenze digitali e i *green jobs*. La domanda di competenze digitali interesserà figure professionali già esistenti, per affrontare un mondo del lavoro che cambia, ma anche nuove professioni emergenti.

Il cambiamento influirà inevitabilmente sul tipo di competenze richieste e la portata delle trasformazioni fa crescere l'urgenza per governi e aziende di aggiornare i programmi di formazione e istruzione rivolti ai lavoratori.

Il turismo si riprenderà, perché la voglia di viaggiare c'è e lo stiamo vedendo con i nostri occhi, ma deve saper cogliere l'opportunità di ripartire ancora più forte, in una prospettiva di sostenibilità, di medio e lungo termine. E l'offerta di prodotti omogenei in diversi territori, il digitale, l'attenzione ai nuovi stili di vita, dove si metta al centro il benessere, la sicurezza della persona, sono proprio i temi cruciali sui quali è diventato indispensabile investire e riprogettare.

### 3. *Quale futuro per il lavoro nel turismo?*

di *Tullio Romita*<sup>1</sup>

#### **Premessa**

Il convegno “Le sfide della ripresa turistica”, tenutosi in modalità telematica nel mese di luglio 2021, su organizzazione del *Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale* e del *Centro di Ricerca su Mobilità, Turismo e Territorio (CEMTET)* dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca, non rappresenta solo un apprezzabile e tempestivo momento di riflessione sulle conseguenze che l’emergenza sanitaria da Covid-19 ha avuto, e sta tutt’ora avendo, sul comparto turistico italiano, ma, anche e soprattutto, un’occasione per approfondire il tema dei cambiamenti che la Pandemia ha apportato al sistema turistico mondiale ed a quello delle nuove utilità che rimane indispensabile cogliere per assicurare una ripresa del comparto turistico italiano competitivo e conveniente per le aziende coinvolte.

Le sei aree tematiche sulle quali è stato organizzato l’evento, garantiscono un’ampia ed articolata discussione su quelle che sono le principali domande che si pongono i decisori pubblici e privati più direttamente interessati alle idee ed alle soluzioni da adottare per il rilancio del turismo sul territorio nazionale. Si va, dall’analisi dalle visioni future che riguardano la pianificazione della mobilità e dell’accoglienza turistica, al sistema dell’offerta di prodotti e servizi, tenendo conto dei cambiamenti che, così per come appare, la situazione pandemica sembrerebbe avere generato sulla vita quotidiana delle persone.

---

<sup>1</sup> Professore Associato, docente di Sociologia dell’Ambiente e del Territorio e coordinatore del Corso di Laurea in Scienze Turistiche dell’Università della Calabria.

Il confronto con esperti e professionisti del comparto turistico, sul tema indicato come il sesto ed ultimo del convegno, e che ha riguardato “Le sfide del mercato del lavoro”, ha generato riflessioni certamente interessanti e stimolanti, in ordine ai seguenti argomenti: “Soluzioni di buona flessibilità per la ripresa”, “Contrattazione nazionale ed aziendale nel dopo Covid” ed al tema della “Parità di genere e pari opportunità lavorative: cosa fare nel dopo Covid?”.

Il presente lavoro rappresenta una riflessione rispetto ai contenuti evidenziati dai relatori nei loro interventi, si metteranno in evidenza le criticità e le convenienze, tenendo presente che la pandemia oltre che rappresentare un'emergenza sanitaria costituisce anche una grave crisi economica e del mercato del lavoro che ha generato, e sta continuando a generare, un gigantesco effetto, certamente non positivo, sugli individui a livello globale. Nel far ciò, si cercherà di distinguere, per quanto possibile, le nuove situazioni di crisi riconducibili alla diffusione della infezione da Covid-19 in una vasta area del mondo, dalle situazioni critiche già presenti prima dell'evento pandemico.

## **Effetti sul turismo della pandemia da Coronavirus**

La Pandemia da Coronavirus, che ha colpito con medesima intensità oltre che il nostro Paese anche il resto abitato del mondo, ha portato ad un crollo, nel senso letterale del termine, della mobilità internazionale delle persone.

Alla fine del 2019 si era arrivati a registrare la cifra record di oltre un miliardo e mezzo di arrivi a livello globale (Eurostat, 2020), dato questo che ha confermato (in difetto) le previsioni già fatte nel passato dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo (UNWTO: United Nations World Tourism Organization). Inoltre, sulla base delle tendenze attuali, delle prospettive economiche e dell'indice di fiducia dell'UNWTO, le previsioni per il 2020 stimavano una crescita ulteriore pari a circa il 4% della mobilità turistica internazionale. Così è stato, almeno fino agli inizi del 2020, anche in Italia, con un aumento delle presenze rispetto all'anno precedente di circa il 4% per gli stranieri e di circa il 5% per gli italiani.

In effetti, anche l'indagine condotta dalla Banca d'Italia (2020) sul turismo internazionale<sup>2</sup>, rilevava per l'Italia andamenti turistici positivi per tutto il 2019. Sarebbe continuato il trend positivo (figura 1) della spesa dei turisti stranieri europei e nordamericani che giungeva a totalizzare un tasso di crescita rilevante (6,2%). Proseguiva a crescere anche l'avanzo della bilancia dei pagamenti turistica (1,0% del PIL, contro lo 0,9% del 2018), ed il Belpaese registrava una performance di mercato che lo vedeva stabile sul piano internazionale (Bronzini, Ciani, Montaruli, 2021).

Dall'inizio del 2020, invece, la situazione è completamente cambiata. La sostenuta espansione del contagio di Covid-19, ha prodotto un robusto effetto negativo sui flussi turistici internazionali, e già nei primissimi mesi dell'anno le entrate conseguenti al movimento turistico verso l'Italia hanno registrato una drastica riduzione.

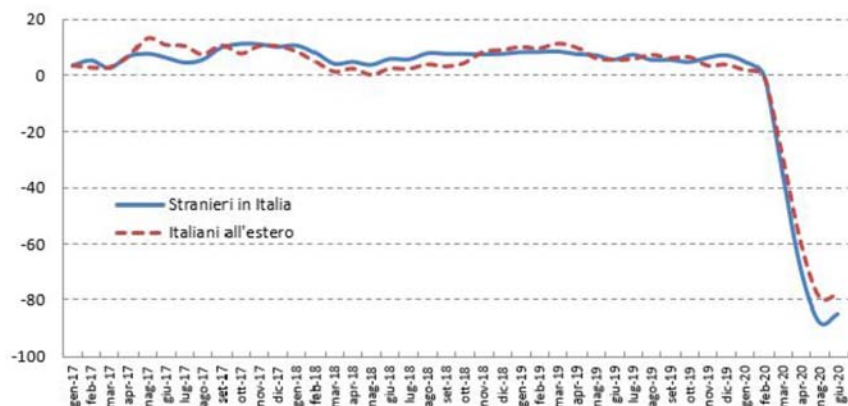
Il rapido manifestarsi del Covid-19 e dei suoi contagiosi e pericolosi effetti a livello globale, ha spinto i governi di tutto il mondo verso l'adozione di misure volte a limitarne il suo diffondersi fra la popolazione. Il turismo è stato il primo settore economico a bloccarsi (Della Corte, Doria, Oddo, 2021), poiché gli effetti della misura del distanziamento sociale si sono evidenziati con una decisa spinta verso la virtualizzazione dei rapporti sociali e con il blocco quasi totale della mobilità territoriale delle persone, certamente di quella parte di mobilità ritenuta non strettamente necessaria, rimanendo praticabile solo quella giustificabile con ragioni di salute e/o lavoro.

Pertanto, la performance dei flussi turistici internazionali ha subito un crollo senza precedenti, con a giugno 2020 un -93% rispetto a giugno 2019, e nel primo semestre del 2020 un calo netto del turismo internazionale del 65% rispetto a quello del precedente anno. E per il resto dell'anno le previsioni sono ancora negative.

---

<sup>2</sup> Cfr.: [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche\\_ITI\\_05062020.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf).

Fig. 1 - Spesa Turistica dei viaggiatori internazionali (media mobile di 3 mesi; variazioni % sul periodo corrispondente)



Fonte: Banca d'Italia, 2020

Secondo le stime di Banca d'Italia, proprio in conseguenza del blocco causato dal Covid-19 alla mobilità territoriale delle persone, nel secondo semestre del 2020, rispetto allo stesso semestre dell'anno 2019, la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia si potrebbe ridurre dell'85% e quella dei viaggiatori italiani all'estero del 78%. E, ancora, in base a stime del *World Tourism Organization* (UNWTO), i flussi turistici internazionali nel 2020 potrebbero registrare una caduta compresa tra il 58% e il 78% rispetto all'anno precedente, per l'area OCSE il calo sarebbe compreso tra il 45% e il 70%. Inoltre, ancora, secondo stime del *World Travel and Tourism Council* (WTTC) nel 2019 il 9,5 per cento del PIL dell'Unione europea (UE) - e l'11,2% dell'occupazione - era direttamente e indirettamente imputabile al turismo, interno e internazionale; sulla base dei dati di bilancia dei pagamenti, che considerano solo quest'ultima componente, nello stesso anno le esportazioni di servizi turistici hanno generato per la UE entrate per circa 428 miliardi di euro, pari al 2,6% del PIL.

## Pandemia da Coronavirus e occupazione nel turismo

In base ad elaborazioni svolte dalla Banca D'Italia su dati Istat, nel decennio che va dal 2010 al 2019, ed in controtendenza rispetto al dato complessivo del settore terziario e di appartenenza, la quantità di occupati nel comparto turistico ha sempre registrato un andamento crescente, ed è



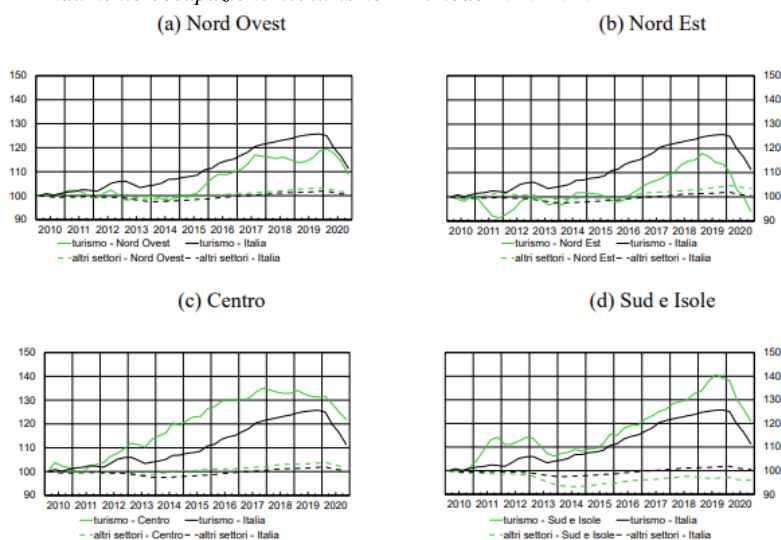
probabilmente anche grazie a tale situazione che in Italia si è mitigata la perdita generale di occupati.

In effetti, una lettura più approfondita della analisi fatta dalla Banca D'Italia, ci porta ad apprendere informazioni che ci aiutano ad inquadrare ancora meglio la situazione occupazionale nel settore turistico in Italia.

Anzitutto, che la continua crescita occupazionale avutasi fino al 2019, è stata decisamente più accentuata nelle aree del Centro e del Sud d'Italia, e che tale positivo incremento è stato rilevante per i lavoratori dipendenti a tempo determinato. In effetti, questi ultimi, che rappresentano strutturalmente una quota più elevata dell'occupazione rispetto agli altri settori in Italia, hanno totalizzato una performance complessiva pari al 26% (valore due volte superiore a quello (12%) osservato nel resto dell'economia nazionale).

Tutto ciò, prima dell'emergenza sanitaria da Covid-19, sviluppatasi nel nostro Paese ed affiorata a partire dal mese di febbraio 2020. La figura 2 mostra immediatamente, ed in tutta la sua drammaticità, quello che è successo già nei primi mesi del 2020, il crollo dell'occupazione dieci volte superiore a quello del resto dell'economia. Nel 2020 il numero di occupati del comparto a livello nazionale si è ridotto dell'11,4%, ed ha coinvolto tutte le aree del Paese, anche se il crollo è stato in parte mitigato dal blocco dei licenziamenti e dal ricorso alla Cassa integrazione guadagni.

Fig. 2 - Andamento occupazione nel turismo – Periodo 2010-2020



Fonte: Banca d'Italia su dati Istat 2021. Cfr. Demma, 2021

## Reazioni del mondo del lavoro alla crisi da Coronavirus

Dal mese di marzo del 2020, si sono immediatamente attivati e decisamente moltiplicati i dibattiti che, a seguito delle misure di contrasto al virus, si sono dovuti necessariamente tenere quasi esclusivamente online, e che hanno avuto quale argomento centrale la grave crisi economica che si stava determinando a causa del blocco totale delle attività produttive, in particolare di quelle turistiche, e dei suoi effetti sull'occupazione.

Il confronto più immediato e serrato è stato promosso dalle associazioni sindacali di categoria e dalle associazioni professionali. I rappresentanti delle sigle storiche più importanti del mondo del turismo, si sono immediatamente attivati per capire cosa stesse succedendo alle imprese del settore ed a quelle dell'indotto che, oltre che a causa del contrasto al contagio anche a causa del blocco alla mobilità nazionale ed internazionale imposto per legge, erano ormai da mesi praticamente inattive e con grandi incertezze sul futuro.

Pertanto, tali soggetti (Confesercenti, Federturismo, Confcommercio, CNA, Unioncamere, Associazione Manager d'Albergo, Fisascat, ENIT, ecc.), insieme ad esperti del comparto turistico (professionisti, accademici, ecc.), si sono appassionatamente alternati nella partecipazione a dibattiti ed incontri online per cercare soluzioni ai problemi economici che stava attraversando il settore del turismo. Da un lato si è guardato al problema delle imprese di come fare per mantenere in piedi il proprio business, imprese private a cui non interessano le chiacchiere in quanto esclusivamente interessate a fare in modo che la propria azienda non chiuda (Giacomelli, Mocetti, Rodano, 2021). Dall'altro lato, ai problemi delle associazioni professionali, che hanno il problema di aiutare i professionisti del turismo a mantenere il proprio posto di lavoro.

Certamente, una soluzione tampone immediata ipotizzata è stata quella che poi è stata accolta dal Governo italiano con il Decreto Ristori, tramite il quale si è riconosciuto un contributo a fondo perduto per il sostegno delle attività economiche "temporaneamente chiuse in contrasto alla diffusione del Coronavirus". Oltre a ciò, come già prima ricordato, lo sfascio occupazionale è stato in parte mitigato dal blocco dei licenziamenti e dal ricorso alla Cassa integrazione per i lavoratori (Venditti, Salvati, 2021).

Decisioni, queste che hanno certamente consentito di aiutare il superamento della forte crisi economica ed occupazionale del settore turistico, come di tutti gli altri settori economici. Tuttavia, il dibattito sul lavoro che si è determinato, è presto andato oltre il tema della salvaguardia dell'attuale

sistema delle aziende e dei lavoratori del turismo, finendo con l'arrivare a ragionare, oltre che sulle conseguenze che il Covid-19 avrebbe generato nella riorganizzazione della predisposizione ed erogazione dei prodotti e dei servizi turistici, anche sull'adeguatezza delle competenze attuali necessarie alle nuove esigenze di mercato.

## **Conseguenze del Coronavirus sul mondo del lavoro**

Il tema centrale di questa sessione del convegno, è, appunto, quello delle prospettive del lavoro nel turismo alla luce dei cambiamenti generati dal Coronavirus. La questione, nel dibattito corrente fra stakeholders e professionisti, è stata affrontata prima riconoscendo la necessità di investire in robusti interventi formativi, e poi individuando e distinguendo tale problematica in due livelli: quello dell'alta formazione turistica e quello che possiamo chiamare della formazione turistica tecnica.

Per quanto riguarda l'alta formazione, è chiaro che la stessa è indispensabile se esiste la volontà di competere compiutamente a livello internazionale. Al proposito, occorre evidenziare che, il sistema turistico italiano, mantiene una posizione di mercato rilevante anche grazie al suo ragguardevole potere di attrazione turistica. Tuttavia, non investe adeguatamente in formazione turistica superiore da anni, e non sono in pochi coloro i quali riconducono, anche e soprattutto a ciò, il fatto che alcuni Paesi abbiano superato il nostro nella graduatoria mondiale delle destinazioni turistiche più frequentate (per esempio, la Spagna è una delle nazioni che ha investito molto in alta formazione turistica).

Comunque sia, ci siamo almeno dotati, da oltre vent'anni, di corsi di laurea in turismo. Nel caso di quelli attivati presso l'Università della Calabria, il Covid-19 ha portato a riflettere su cosa si poteva dare di più, ai futuri laureati in scienze turistiche, in termini di risposta formativa finale complessiva. Al proposito, dopo la consultazione con i componenti del comitato di indirizzo di Corso di Laurea, si è ipotizzata la realizzazione di percorsi formativi professionalizzanti extracurricolari, tenuti da esperti del mondo del lavoro, che in questo modo potessero trasferire competenze immediatamente spendibili a livello occupazionale, aggiungendole a quelle acquisite con il percorso curricolare. In questo modo, specialmente in ambito di primo accesso al mondo del lavoro e/o del lavoro stagionale, la riflessione sul futuro lavorativo post-Covid ha portato, in alcuni settori

lavorativi, verso l'accelerazione di un più stretto rapporto fra università e altre istituzioni pubbliche e aziende. Di conseguenza, anche ad un evidente vantaggio lavorativo per i laureati, e prestazionale per le aziende che intrattengono rapporti lavorativi con le persone da essi stessi formate.

Sempre nel caso del corso di studi in turismo dell'Università della Calabria, riguardo al futuro lavorativo dei laureati, oltre che a spingere verso l'ampliamento ed il rafforzamento del trasferimento di competenze tecnico-professionali extracurricolari in diretta collaborazione con il mondo del lavoro, pensando al futuro lavorativo post-Covid, si è deciso di investire molto anche sul rafforzamento del capitale sociale di relazioni dei nostri laureati. Pertanto, ad esempio, si sono definiti incontri con diversi stakeholders rilevanti del sistema turistico italiano, organizzando incontri ed eventi, molti dei quali online, con i rappresentanti di enti pubblici di assoluto rilievo (es.: Ente Fiera di Roma e Milano, personaggi noti e rilevanti, ecc.).

Riguardo alla formazione superiore in turismo, qualcosa di importante in Italia si potrebbe fare attraverso il sistema degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), ed in molti tavoli ministeriali c'è la tendenza a considerarli un punto di riferimento futuro rilevante. Tuttavia, al momento sembrerebbero più dei buoni sostituti dei corsi professionali che si facevano una volta negli istituti professionali o nei tecnici del turismo, e anche degli IFTS. Un'altra opportunità potrebbe arrivare dai master di primo e secondo livello.

Per quanto riguarda invece la formazione delle persone che abbiamo chiamato "turistica tecnica", il problema esiste, in quanto addirittura anche ai referenti universitari giungono, molto spesso, richieste da parte delle aziende che domandano aiuto nella ricerca di personale adeguatamente formato in tal senso. Di recente, uno dei più importanti ostacoli nel reperimento di lavoratori stagionali dotati di queste competenze, è stata la condizione determinatasi per i percettori del cosiddetto reddito di cittadinanza.

## **Per concludere**

Una delle conclusioni a cui conduce la riflessione sugli interventi oggi presentati in questa sessione di lavoro del convegno, è che la riflessione che ci ha, diciamo così, consentito di fare, il rallentamento e quasi blocco di tutte le tipologie di attività umane durante la fase acuta di diffusione dell'infezione da Covid-19, è che il turismo è un fenomeno sociale e non è un fenomeno economico (Romita, 2020a).

Se ciò fosse stato chiaro, come avrebbe meritato di esserlo, già prima del Coronavirus, probabilmente avremmo avuti maggiori e più adeguati strumenti per affrontare non solo la fase acuta ma, anche, quella immediatamente meno intensa delle conseguenze prodotte nel turismo dall'emergenza sanitaria mondiale: qualcuno oggi nel relazionare ha detto che occorrerebbe riorganizzare tutto o quasi tutto nel turismo, chissà!

È, comunque, possibile che il vero e più importante problema del settore turistico anche in un'ottica post-Covid, è che nel parlare di turismo si parla di un fenomeno che in realtà ha mutato decisamente i suoi caratteri tradizionali, nel senso che tutte le cose che diciamo e che pensiamo sono forse frutto di un'idea di turismo e di viaggio non più attuale (Romita, 2020b).

Il turismo non è un fenomeno sociale banale, come è stato spesso trattato. È una cosa molto seria, una cosa molto nobile, che avrebbe dovuto unire i popoli, consentire alle persone di conoscersi in tranquillità e pace, unire host e guest, ecc. Per esempio, il mondo della ricettività ufficiale ha cominciato a capire il profondo valore dell'incontro con la persona, e il cliente non è più un cliente, ma è una persona con cui dialogare (Romita, Perri, 2021).

Insomma, rimane il problema di una nuova capacità di lettura del fenomeno, che è assolutamente necessaria. Le università possono certamente proporre, un momento di riflessione e di approfondimento, sul fatto che al termine turismo si possa dare un significato diverso da quello attuale prevalente, o comunque in grado di recepire le trasformazioni che ci sono state nella società, e anche quindi un nuovo modo di vivere lo spazio, il tempo, e le cose.

A questo punto, se la domanda fosse “Che fine farà il turismo?”, una risposta semplice ed immediata potrebbe essere “Solo i maghi lo sanno?”. Tuttavia, una risposta più generale e più adeguatamente utile potrebbe, invece, essere: “Si riorganizzerà, spingendo per avere territori sempre più accoglienti e fruibili”.

Infine, sembra opportuno proporre una riflessione sul fatto che il Covid-19 ha riportato nelle seconde case anche persone che non vi ritornavano da anni, specialmente d'estate, e che per tale ragione vi è stata una riscoperta dei piccoli borghi dell'entroterra.

## Riferimenti bibliografici

Banca d'Italia (2020), *Indagine sul turismo internazionale*, Statistiche, Roma, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche\\_ITI\\_05062020.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf).

- Bronzini R., Ciani E., Montaruli F. (2021), *Tourism and local growth in Italy, Regional Studies*, pp. 1-15.
- Della Corte V., Doria C., Oddo G. (2021), *The impact of Covid-19 on international tourism flows to Italy: evidence from mobile phone data. Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia*, Roma.
- Demma C. (2021), *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19. Pubblicazioni: Note Covid-21*, Banca d'Italia, Roma, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma\\_Nota\\_Covid\\_settore\\_turistico\\_e\\_pandemia.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf).
- Eurostat (2020), *Tourism industries – employment. Statistics Explained*, marzo 2020.
- Giacomelli S., Mocetti S., Rodano G. (2021), *Fallimenti d'impresa in epoca Covid*, Pubblicazioni: Note Covid-21, Banca d'Italia, Roma.
- Romita T., Perri A. (2021), “Strumenti per un nuovo protagonismo turistico delle comunità locali: la soggettivazione della offerta turistica”, in Cekani I., D'Ovidio F.D., Favia F. (a cura di), *Up to the Roots: Tourism Sustainability, Health, Food, and Culture*, UNICART Selected Papers, Vol. 2., IARC-ETQA Publishers, Tirana-Brussels.
- Romita T. (2020a), Social phenomena in transformation. Tourism in the light of the Covid-19 Pandemic, *Socioloska Luca. Journal of Sociology*, XIV/2 2020, pp. 17-24.
- Romita T. (2020b), *Temi di sociologia del turismo*, International Academic Research Center (IARC), Bruxelles.
- Venditti P., Salvati I. (2021), *L'emergenza sanitaria: il sostegno a lavoratori, famiglie e imprese erogato attraverso la Tesoreria dello Stato*, Pubblicazioni: Note Covid-19, Banca d'Italia, Roma.

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142188

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/latuaopinione.asp](http://www.francoangeli.it/latuaopinione.asp)



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142188



Il volume raccoglie e propone le riflessioni di esperti e professionisti del settore turistico italiano incontratisi in occasione del Convegno nazionale “Le sfide della ripresa turistica” del 6 luglio 2021. Il convegno è stato organizzato nell’ambito delle attività del Corso di Studi in Scienze del Turismo e Comunità Locale del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con il CEMTET, il Centro studi e ricerca che da diversi anni promuove e realizza attività di supporto alle imprese e alla pubblica amministrazione sul turismo, la mobilità e il territorio. Gli interventi hanno riguardato le sfide dei sistemi ricettivi, dei sistemi turistici, del settore della mobilità e dei trasporti, dei “nuovi turismi”, della digitalizzazione e del mercato del lavoro; sei macro temi attorno ai quali si sono sviluppati dibattiti e riflessioni su come affrontare la ripartenza dopo che la diffusione del Covid-19 ha messo a dura prova il turismo in Italia e nel mondo.

**Matteo Colleoni** è professore ordinario di Sociologia dell’ambiente e del territorio presso l’Università di Milano-Bicocca dove insegna Fondamenti dei sistemi turistici e ricopre l’incarico di Delegato rettoriale sulla sostenibilità e di Mobility manager. I suoi argomenti di studio e ricerca riguardano la mobilità e le trasformazioni urbane, le politiche territoriali e i sistemi turistici. Tra le sue ultime pubblicazioni *Understanding Mobilities for Designing Contemporary Cities* (Springer, 2016) e *Mobilità e trasformazioni urbane. La morfologia della metropoli contemporanea* (FrancoAngeli, 2019).

**Monica Bernardi** è ricercatrice presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università di Milano-Bicocca, dove insegna Turismo urbano all’interno del Corso di laurea triennale in Scienze del Turismo e Comunità Locale. I suoi temi prevalenti di ricerca riguardano l’innovazione sociale nei contesti urbani di smart e sharing city, le pratiche di condivisione e il turismo urbano. Ha di recente pubblicato il volume *Attrattività turistica e distinzione urbana. Elementi di competizione nella metropoli contemporanea* (con E. Mazza, Ledizioni, 2022).