

Roma, 9 Luglio 2020

PRIORITÀ PER IL RILANCIO DEL PAESE

RIATTIVAZIONE ECONOMICA IMMEDIATA DEL SETTORE TURISTICO

1. IL DESTINATION MANAGER

Il settore del turismo è tra quelli più colpiti dall'emergenza COVID-19.

Auspiciando l'emanazione, nei prossimi mesi, di una normativa di sostegno e di rilancio economico del settore, Manageritalia ha prefigurato tre tipi di modelli che potrebbero essere alternativamente utilizzati.

I tre modelli sono tutti finalizzati alla valorizzazione della destinazione turistica e propongono differenti forme di incentivo per l'utilizzo della figura del Destination Manager.

CHI È IL DESTINATION MANAGER

Il Destination Manager (di seguito denominato DM) è un manager specializzato, che svolge la funzione di interlocutore, negoziatore e mediatore a livello locale tra tutti gli stakeholder attivi nel turismo regionale o provinciale.

Il DM deve essere interamente dedicato al coordinamento tra gli operatori turistici, le istituzioni e i gestori delle infrastrutture del territorio; coordina una "filiera di servizi", ovvero un insieme di offerte di servizi, sviluppo delle linee di marketing, contenimento dei costi gestionali, confronto e contrattazione con l'ente pubblico (Regione, Provincia, Comune) per le scelte macro delle infrastrutture e anche per l'utilizzo dei fondi derivanti dalla Tassa di Soggiorno.

Più in particolare ha il compito di realizzare il Piano di Destinazione e sviluppa le azioni commerciali e di marketing specializzato in grado di migliorare quantità e qualità dei flussi turistici, inclusi i calendari fieristici e le scelte pubbliche per lo sviluppo dell'area in questione. Il Destination Management Organization (DMO) è dunque la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione (attrazioni, accesso, marketing, risorse umane, immagine e prezzi).

Manageritalia intende organizzare un apposito **percorso di qualificazione del Destination Manager**, che attesti il possesso dei requisiti professionali dei DM.

Un progetto per il rilancio turistico del Paese deve prevedere da una parte l'adozione di una policy nazionale e, dall'altra, l'utilizzo di un management adeguatamente formato per migliorare l'offerta turistica. In questo contesto il management può costituire una leva indispensabile per migliorare la qualità dell'offerta turistica. Affiancando agli attori del sistema turistico una figura manageriale sarà più facile garantire un'offerta integrata, coerente con le caratteristiche del territorio e più attraente. Il manager, infatti, è la figura giusta per coordinare le azioni di tutti gli attori locali e per fare rete tra le imprese turistiche.

Per affrontare il futuro occorrono flessibilità, proattività, creatività, apertura all'innovazione, forte conoscenza della domanda: le imprese turistiche che coglieranno queste sfide miglioreranno il proprio business. Saranno più competitive quelle destinazioni che riusciranno a contaminare il settore turistico con tutti altri settori che qualificano i tratti distintivi di un territorio. Sono tanti gli attori da coinvolgere e grande lo sforzo per sconfiggere la propensione culturale che porta ciascuno a perseguire obiettivi specifici diversi.

Di seguito la descrizione dei tre modelli ipotizzati.

PRIMA IPOTESI: EROGAZIONE DI FONDI COMUNITARI DA PARTE DELL'AGENZIA DI COESIONE TERRITORIALE

Il primo modello proposto assegna all'Agenzia di Coesione Territoriale il ruolo di coordinamento nazionale nella gestione dei fondi europei per lo sviluppo turistico territoriale.

A livello locale potrebbero essere attivati dei *focus group* per l'individuazione delle priorità/criticità del singolo territorio.

Tale modello ha il vantaggio di poter essere "messo a terra" subito grazie all'attivazione immediata dei focus group. Altro vantaggio: se fosse adottato nel 2020, quindi nel periodo immediatamente antecedente all'avvio del programma europeo 2021-2027, sarebbe possibile pubblicare i nuovi bandi fin dal primo anno, senza attendere la conclusione della rendicontazione del periodo precedente.

Esso prevede:

- **focus group** gestiti da Manageritalia con stakeholder territoriali (imprese, organizzazioni di rappresentanza, enti locali e relative società di scopo, gestori d'infrastrutture e reti, università, esperti etc) per segnalare priorità, ostacoli, suggerimenti utili alla redazione dei bandi;
- redazione di **linee guida nazionali** da parte dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, riferite all'ambito del Destination Management e/o emanazione degli **Accordi di programma** tra pubbliche amministrazioni;
- definizione, nell'ambito delle linee guida o nell'ambito dell'Accordo di programma, del **Piano di Destinazione Turistica**: progetto organizzativo, strategico e operativo, che punta alla valorizzazione e allo sviluppo di una determinata area territoriale;
- introduzione, nell'ambito delle linee guida o nell'Accordo di programma, della figura di **Destination Manager**, delle forme contrattuali e del ruolo attribuitogli per la gestione delle attività di sviluppo turistico sul territorio, la realizzazione del Piano di Destinazione, la valutazione delle proposte finanziabili all'interno del Piano;
- redazione dei **bandi** territoriali.

SECONDA IPOTESI: VOUCHER ALLE REGIONI E ALLE PROVINCE

La seconda ipotesi è quella di introdurre un voucher per dotare immediatamente le Regioni e le province di una consulenza qualificata di DM (alcune di esse già utilizzano tale figura, a valere sui fondi regionali o provinciali).

Il modello proposto è mutuato da quello previsto, a favore delle micro, piccole e medie imprese, dalla legge di bilancio per il 2019, per l'utilizzo di servizi consulenziali da parte degli Innovation manager per la digitalizzazione e la riorganizzazione aziendale (cosiddetto "Voucher per l'Innovation Manager"), pur con l'importante differenza di essere destinato ad amministrazioni pubbliche.

Una legge-quadro costituirebbe un Elenco nazionale dei Destination Manager, definendone il percorso di selezione e qualificazione, nonché le forme di pubblicità delle competenze ed esperienze maturate. Al *Ministero dei beni culturali e delle Attività culturali e del Turismo* (oppure al *Ministero per gli affari regionali e le Autonomie*) sarebbe assegnati fondi utilizzabili tramite bandi annuali o triennali, accessibili dalle Regioni / Province Autonome o da altri soggetti pubblici con procedure semplificate (simili ai Voucher utilizzati per i privati nel caso degli Innovation Manager).

Gli Assessorati o le Direzioni che intendono avvalersi di tale figura per la promozione turistica del proprio territorio potranno selezionare il professionista accreditato e accedere al bando, ricevendo un contributo d'importo prefissato (*Voucher*), spendibile solo per il servizio di consulenza del DM

I DM potrebbero essere scelti dalle Regioni/Province in accordo con le associazioni di Categoria, Alberghi Ristoranti e tutti gli operatori turistici esistenti sul territorio, inquadrati come *temporary manager* e presi in carico presso i relativi assessorati al Turismo.

TERZA IPOTESI: INCARICO AD INVITALIA

Il terzo modello prefigurato è quella di affidare ad Invitalia (l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa) l'incarico di gestire fondi per consentire alle imprese di un determinato territorio la consulenza immediata di esperti turistici.

Obiettivo di Invitalia è da sempre quello di sostenere la crescita del Paese, erogando finanziamenti per progetti imprenditoriali da attuare in settori di importanza strategica o particolarmente in sofferenza.

Il Governo nel decreto-legge n. 18/20 (cosiddetto "Cura Italia) ha già delegato ad Invitalia funzioni speciali per la gestione economica dell'emergenza da COVID-19.

Ebbene, nel nostro contesto una legge nazionale potrebbe prevedere che Invitalia avvii procedure allo sportello rivolte ad imprese ed operatori privati o a loro consorzi, per avvalersi di servizi di mentoring forniti da Manager esperti della Destinazione turistica.

Un modello simile a quello già adottato con il Fondo Smart&Start, che vede affiancare al servizio di tutoraggio alle start up, gestito da Invitalia, anche il servizio di mentoring da parte di manager esperti, che vengono abbinati alle imprese richiedenti.

Il modello viene utilizzato da anni con piena soddisfazione delle imprese e dei manager mentor.

Focus sul Centro di Eccellenza per il Turismo

Il mercato mondiale del Turismo punta su quattro pilastri:

1. la tecnologia- Avere canali di accesso semplici e immediati per offerte e servizi
2. lo storytelling- Narrare l'identità socio-culturale dei territori
3. l'interculturalità – conoscere la cultura dei turisti per offrire servizi distintivi
4. il Destination management come leva strategica per coordinare gli sforzi di tutti gli attori territoriali per un'offerta integrata, anche creando una scuola di eccellenza ad hoc.

Il Centro di Eccellenza per il Turismo, ideato da Manageritalia, intende offrire la consulenza sulle leve di sviluppo, il monitoraggio internazionale delle best practice, la formazione sulla cultura dell'eccellenza, la mediazione locale tra stakeholder tramite la figura del DM, la promozione e divulgazione delle esperienze di DM, la certificazione delle destinazioni. Obiettivo è quindi la formazione di un management pubblico e privato in grado di progettare, gestire e governare iniziative di sviluppo territoriale a partire dalle peculiarità territoriali, valorizzando l'associazionismo e l'interazione tra le migliori esperienze.

2. RIDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO ATTRAVERSO UNA MISURA STRAORDINARIA DI DECONTRIBUZIONE TOTALE DEL COSTO DEL LAVORO

Come detto in premessa, il blocco del settore per l'emergenza Covid-19 prospetta gravi conseguenze economiche e sociali. Le aziende turistiche sono chiamate a importanti investimenti sul piano delle dotazioni e dei processi per adeguarsi alle nuove norme sanitarie, con spese che si aggiungono a quelle fisse (per il lavoro, tasse, locazioni, utenze, etc.) e inevitabili ripercussioni sui costi finali.

Attraverso la decontribuzione totale del lavoro, riservata a settori e aziende in stato di crisi ma che necessitano di apporto lavorativo del personale, si sosterebbe la ripartenza dell'attività, la sua sostenibilità in condizioni di domanda forzatamente limitata, il recupero del fatturato stagionale (es. turismo, trasporto). La formula, connotata da estrema rapidità e semplicità, consentirebbe di trasferire le risorse direttamente all'INPS, riducendo il costo del lavoro, consentendo politiche salariali incentivanti e politiche di prezzo più aggressive; aumento della domanda.

Nel dettaglio la nostra proposta è di sospendere temporaneamente la contribuzione al Fondo Pensione Lavoratori Dipendenti, riducendo del 24% il costo per le imprese di tutti i lavoratori e, nel contempo aumentando il netto dei salari del 9% per 4 mesi. Un intervento che stimiamo potrebbe essere sostenuto erogando all'Inps 2,5 miliardi di euro per avere la liquidità per pagare le pensioni in essere e prevedere contributi figurativi per l'intero periodo sottoposto a decontribuzione. Ai lavoratori del settore, che avrebbero garantita l'occupazione con un salario addirittura più alto del normale, potrebbe venire chiesto un impegno straordinario per "salvare la stagione" e contribuire a sperimentare nuove formule organizzative, anche nell'ottica di innovare l'offerta, a beneficio della futura ripresa dei flussi.

3. DESTAGIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA TURISTICA

Da tempo si parla di agevolare il turismo destagionalizzato, anche attraverso provvedimenti relativi a festività, periodi feriali, calendari scolastici; integrazione dei provvedimenti con quelli relativi allo smart working e alla frequenza scolastica a distanza. Un approccio progettuale e manageriale di eventi di rilevanza nazionale e internazionale e di linee di prodotto tematiche continuative in tutto l'arco dell'anno certamente sarebbe di aiuto.

Questo potrebbe essere l'anno giusto per promuovere interventi volti ad investire sul turismo domestico, a destagionalizzare l'offerta prolungandola fino ad ottobre, magari approfittando anche di una economia costretta a tenere le linee di produzione aperte anche in agosto, probabilmente anche di sabato e domenica, ma con turnazioni per evitare assembramenti. Lo Stato potrebbe così incassare le entrate fiscali che altrimenti perderebbe e, soprattutto, non dovrebbe sostenere le spese per le politiche passive a sostegno dei redditi perduti, per un importo vicino al costo complessiva della manovra.

4. UTILIZZARE LA TREDICESIMA DEGLI ITALIANI PER FAVORIRE LA DOMANDA DEI SERVIZI TURISTICI ITALIANI

La proposta intende offrire ai lavoratori l'opzione di convertire la propria tredicesima in welfare aziendale e avere dunque la disponibilità dell'intero importo, più elevato rispetto al normale netto in busta paga, per spese turistiche effettuate nel territorio italiano. Il vantaggio della proposta è quello di seguire una normativa esistente e già praticata, dovendola solo integrare per renderla maggiormente fruibile nelle strutture turistiche italiane.

Si tratta dell'utilizzazione delle opere e dei servizi offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 del TUIR, per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100 del TUIR (Oneri di utilità sociale).

I servizi di welfare aziendale, ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lettera f) del TUIR, possono essere riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente oppure garantiti ai lavoratori dipendenti tramite accordo o regolamento aziendale e anche previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro. I lavoratori dipendenti possono, inoltre, devolvere il loro premio di produttività, nel limite massimo di 3.000 euro annui, al welfare aziendale, in luogo della liquidazione del premio detassato.

Sarebbe utile prevedere un'ulteriore e più efficace modalità di finanziamento del welfare aziendale, in aggiunta a quelle già esistenti e sopra menzionate, per incentivare la spesa facendo leva sul risparmio fiscale e contributivo, dal momento che l'intero importo lordo della tredicesima mensilità sarebbe devoluto, senza operare alcuna trattenuta.

Si consideri, infine, che sul welfare aziendale c'è l'interesse strategico di diversi attori – tra cui gli stessi gestori delle piattaforme erogatrici di servizi di welfare – rispetto ai benefit raggruppabili in diverse macro aree quali, per citare le più significative: il sostegno al potere d'acquisto; i servizi di cura e assistenza socio-sanitaria ai dipendenti e ai loro familiari; l'educazione dei figli; la mobilità; la

conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; le attività ricreative, culturali e sportive; l'orientamento e la formazione professionale.

STIMA DEI COSTI DERIVANTI DALLA COMPLETA DECONTRIBUZIONE DELLA TREDICESIMA MENSILITÀ

Come si rileva dalla Tab.1a, il costo totale della misura in esame risulterebbe pari a:

- 2 miliardi 315 milioni di euro qualora i beneficiari fossero il 10% dei lavoratori dipendenti;
- 6 miliardi 944 milioni di euro qualora i beneficiari fossero il 30% dei lavoratori dipendenti;
- 11 miliardi 574 milioni di euro qualora i beneficiari fossero il 50% dei lavoratori dipendenti.

Tab.1a – Calcolo ritenute fiscali e parafiscali sulla tredicesima mensilità (Anno 2018)

	Voci	Milioni di euro
a	Redditi da lavoro dipendente	629.244
b	Contributi a carico dei datori	169.836
c=a-b	Retribuzioni lorde	459.408
e	Contributi a carico dei lavoratori (aliquota 9,19%)	42.220
f=c-e	Retribuzione imponibile	417.188
g	Irpef + Addizionali locali (aliquota 21,3%)	88.861
h=b+e+g	Totale ritenute fiscali e parafiscali	300.917
i=h/13	Totale ritenute su 13esima mensilità	23.147

Fonte: Elaborazione su dati INPS e ISTAT

Tab.1b – Lavoratori dipendenti e retribuzioni lorde per settori (Anno 2018)

Settori	Numero dei dipendenti	Totale retribuzioni lorde annue (Milioni di €)	Retribuzione media mensile pro capite (€)
Settore privato	15.717.401	341.279	1.670
Settore pubblico	3.583.175	118.129	2.536
Totale	19.300.576	459.408	1.831

Fonte: Elaborazione su dati INPS

Ci rendiamo conto che si tratta di proposte eccezionali ma crediamo ragionevole, in questo periodo, pretendere dai decisori il coraggio di agire nel segno delle discontinuità. Siamo disponibili a fornire maggiori dettagli.

