RAPPORTO 2026

A cura di



TURISMO ACCESSIBILE ED INCLUSIVO:

TENDENZE STRUTTURALI, VALORE DI MERCATO E SCELTE IMPRENDITORIALI

Sommario

Executive Summary **1**

1. Accessibilità come leva strutturale di competitività e non più come nicchia 1
2. Tendenze demografiche, domanda potenziale e valore economico del mercato 1
3. La Survey SRM 2026 e la profondità dell'analisi dell'offerta alberghiera 2
4. Investimenti, sostenibilità e qualità dell'esperienza come fattori convergenti 2
5. Capitale umano, competenze, digitale e intelligenza artificiale 3
6. Performance economico-finanziarie e accessibilità come tratto di imprese evolute 3
7. Cluster di imprese: quattro traiettorie imprenditoriali e un modello avanzato da valorizzare 4

Il valore del turismo accessibile e inclusivo in Italia **5**

Overview sulle tendenze 5
Stime presenze e valore generato sul territorio 6
Scenari di crescita 8

Le imprese alberghiere di fronte alla sfida del turismo accessibile e inclusivo: evidenze dalla survey SRM 2026 e confronto con il 2025 ..... **10**

Introduzione e metodologia 10
Posizionamento delle imprese rispetto al turismo accessibile e inclusivo 10
Caratteristiche strutturali delle imprese 11
Posizionamento rispetto alle nuove tendenze turistiche 12
Investimenti realizzati e propensione futura 13
Priorità competitive e richieste alla governance 16
Occupazione, competenze e qualità del servizio 19
Tecnologie, digitale e accessibilità 21
Ruolo delle Filiere di fornitura e supporto per la performance aziendale 24
Sintesi dei principali risultati della ricerca 25

Performance finanziarie e caratteristiche economiche delle imprese alberghiere orientate all'accessibilità **26**

Obiettivo, metodo e perimetro dell'analisi 26
Performance economiche delle imprese orientate all'accessibilità 27
Dalla valutazione all'attivazione: imprese interessate e imprese attive 29
Dimensione aziendale, investimenti, tecnologia e modelli di offerta 31
Tipologie di investimento e orientamento strategico 34
Tecnologia e performance 35
Focus sull'intelligenza artificiale 37

Servizi accessori, ristorazione e qualità dell'offerta 38

Lettura complessiva: accessibilità come parte di un modello aziendale evoluto 40

Cluster di imprese e modelli di successo 40

Executive Summary

Questo rapporto rappresenta la seconda edizione del lavoro di SRM dedicato al turismo accessibile e inclusivo[1], con il quale si intende fornire un quadro aggiornato e articolato di un fenomeno che assume un rilievo crescente per la competitività del sistema turistico italiano. L'obiettivo non è soltanto descrivere l'evoluzione della domanda e dell'offerta, ma leggere l'accessibilità come chiave di trasformazione dell'impresa alberghiera e della destinazione, mettendo in relazione tendenze demografiche, dimensione economica, comportamenti delle imprese, investimenti, competenze, tecnologie e performance aziendali.

1. Accessibilità come leva strutturale di competitività e non più come nicchia

Il rapporto assume come punto di partenza una tesi centrale: il turismo accessibile e inclusivo non può più essere considerato una nicchia, né un ambito circoscritto alla sola rimozione delle barriere fisiche. Esso rappresenta una componente sempre più strutturale della domanda turistica e, al tempo stesso, una leva di trasformazione dell'offerta. La prospettiva adottata supera una lettura meramente normativa o sociale dell'accessibilità, valorizzandone anche la dimensione economica, organizzativa e competitiva.

L'analisi mostra come l'accessibilità riguardi una platea ampia e crescente di viaggiatori: persone con disabilità, anziani, famiglie, caregiver, persone con limitazioni temporanee o con esigenze specifiche di mobilità, salute, alimentazione, informazione e fruizione dei luoghi. In questa prospettiva, un'offerta accessibile non è solo più inclusiva, ma anche più chiara, sicura, confortevole, personalizzabile e adatta a una domanda turistica sempre più differenziata.

Il valore del lavoro svolto risiede nel tentativo di tenere insieme più livelli di analisi: dati demografici, stime economiche, risultati di survey, indicatori economico-finanziari, investimenti, tecnologie, competenze e cluster di imprese.

2. Tendenze demografiche, domanda potenziale e valore economico del mercato

Il primo dato di fondo riguarda la crescita della domanda potenziale. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, circa 1,3 miliardi di persone nel mondo vivono con una disabilità significativa, pari al 16% della popolazione mondiale. In Europa sono 101 milioni, il 27% della popolazione; in Italia quasi 13 milioni di cittadini, pari al 22%. A questa dimensione si aggiunge l'invecchiamento della popolazione, particolarmente rilevante per il nostro Paese: secondo le previsioni Istat, entro il 2050 le persone con 65 anni e più potrebbero rappresentare il 34,6% della popolazione italiana.

Il rapporto stima per il turismo accessibile e inclusivo in Italia circa 9 milioni di arrivi, di cui 6,2 milioni nelle strutture alberghiere e 2,8 milioni nelle strutture extra-alberghiere. Applicando una permanenza media stimata di 4,3 giorni, le presenze complessive raggiungono circa 38,6 milioni di giornate, pari all'8,3% delle presenze turistiche nazionali. Utilizzando il moltiplicatore SRM di 138 euro di valore aggiunto per presenza turistica, il valore aggiunto diretto generato dal segmento è stimato in circa 5,3 miliardi di euro; considerando anche gli effetti indiretti e indotti lungo le filiere territoriali, il valore complessivo attivato raggiunge circa 9,8 miliardi.

Particolarmente rilevante è lo scenario costruito sulla permanenza media. Una sola notte aggiuntiva per turista porterebbe le presenze da 38,6 a 47,6 milioni e genererebbe circa 1,24

[1] Nel prosieguo del lavoro si farà riferimento al settore con il termine di "turismo accessibile" e ci riferirà alle relative imprese con la dicitura di "imprese accessibili".

miliardi di euro di valore aggiunto diretto aggiuntivo. Il potenziale economico dell'accessibilità non dipende quindi solo dall'aumento degli arrivi, ma dalla capacità di migliorare qualità, comfort, servizi, mobilità, informazione e fruibilità delle destinazioni, favorendo soggiorni più lunghi e più soddisfacenti.

3. La Survey SRM 2026 e la profondità dell'analisi dell'offerta alberghiera

Uno dei principali punti di forza del rapporto è l'analisi dell'offerta, sviluppata a partire dalla Survey SRM Turismo 2026 su 1.000 imprese alberghiere indipendenti. Il lavoro consente di osservare non solo quanto le imprese siano interessate al turismo accessibile, ma anche quali caratteristiche strutturali, organizzative, strategiche ed economico-finanziarie distinguano le imprese orientate all'accessibilità.

Nel 2026 il 44,5% delle imprese intervistate manifesta interesse, sta valutando interventi, ha avviato investimenti o dispone già di un'offerta distintiva nel turismo accessibile e inclusivo. La quota si compone di un 21,1% di imprese in fase di valutazione, un 16,9% già impegnato in investimenti e un 6,5% già attivo con un'offerta specifica. Il confronto con il 2025 evidenzia una riduzione della platea complessiva, dal 57,3% al 44,5%, e una contrazione delle imprese già in investimento o già attive, dal 47,8% al 23,4%. Cresce invece la quota di imprese in fase di valutazione, dal 9,5% al 21,1%.

Questa evoluzione non viene letta come un arretramento del mercato, ma come il segnale di una fase più selettiva e matura. L'accessibilità richiede investimenti, competenze, adattamenti organizzativi, integrazione con la destinazione e capacità gestionale. È quindi plausibile che una parte delle imprese, dopo una prima fase di attenzione diffusa, valuti con maggiore prudenza la possibilità di trasformare l'interesse in azione concreta.

Il sotto-campione delle imprese orientate al turismo accessibile presenta caratteristiche distintive rispetto al totale della survey. Si tratta di imprese mediamente più strutturate: il 31,3% supera i 110 posti letto, contro il 19,9% del campione complessivo; il 59,1% ha tra 10 e 49 addetti, contro il 49,2% del totale. Questa maggiore dimensione organizzativa è coerente con la natura del segmento, che richiede risorse, personale formato, capacità gestionale e programmazione degli interventi.

4. Investimenti, sostenibilità e qualità dell'esperienza come fattori convergenti

Il dato sugli investimenti è particolarmente rilevante. L'84,5% delle imprese orientate all'accessibilità ha realizzato investimenti nell'ultimo triennio, contro il 64,2% del totale survey. Inoltre, il 74,2% prevede nuovi investimenti nel prossimo triennio, contro il 54,2% del campione complessivo. Il differenziale indica che l'accessibilità si associa a un profilo imprenditoriale più dinamico, più orientato alla trasformazione e meno dipendente da condizioni esterne.

Gli investimenti non riguardano solo interventi classificati esplicitamente come accessibilità. Le imprese interessate all'accessibilità investono più della media in manutenzione straordinaria, ampliamento della struttura, servizi ricettivi, riqualificazione tecnologica e digitale, efficientamento energetico e sostenibilità. Molte azioni di ammodernamento possono produrre effetti indiretti sulla fruibilità dell'offerta, migliorando spazi, comfort, sicurezza, orientamento, informazione e qualità dell'esperienza.

Il rapporto mostra inoltre che le imprese orientate all'accessibilità non interpretano il tema come un segmento isolato. Al contrario, esse mostrano maggiore apertura verso tutte le principali tendenze turistiche considerate: enogastronomia, benessere e salute, outdoor, turismo slow, sostenibilità, bleisure, MICE, intrattenimento, workation e turismo spirituale. In particolare,

l'offerta enogastronomica, il turismo del benessere, l'outdoor, il turismo slow e la sostenibilità assumono valori significativamente superiori rispetto al totale della survey.

Questa convergenza rappresenta uno dei risultati più significativi del rapporto. L'accessibilità viene letta come parte di una strategia più ampia di qualificazione dell'esperienza: rendere una struttura accessibile significa renderla più capace di accogliere pubblici diversi, più attenta alla qualità degli spazi, più personalizzabile nei servizi, più leggibile nella comunicazione e più coerente con un turismo sostenibile e orientato alla persona.

5. Capitale umano, competenze, digitale e intelligenza artificiale

Un altro contributo rilevante del rapporto riguarda il capitale umano. Le imprese orientate all'accessibilità attribuiscono maggiore importanza alle competenze del personale rispetto al totale della survey: la media dei punteggi[2] sulle skill richieste è pari a 3,91 contro 3,69. Le competenze più rilevanti riguardano *problem solving*, flessibilità e adattamento, competenze specifiche del settore turistico-ricettivo, lingue e capacità di comunicazione.

Il messaggio è chiaro: l'accessibilità non si esaurisce negli investimenti materiali. Una struttura può essere adeguata dal punto di vista fisico, ma non essere pienamente accessibile se il personale non è in grado di comunicare correttamente, comprendere bisogni differenziati, risolvere problemi, personalizzare il servizio, gestire la relazione con caregiver e famiglie, fornire informazioni chiare e garantire un'esperienza serena e dignitosa. La formazione emerge quindi come una leva di policy prioritaria.

Le imprese interessate al turismo accessibile mostrano anche una maggiore apertura verso le tecnologie digitali rispetto al totale della survey, con una media di 2,45 contro 2,10. Le tecnologie più rilevanti riguardano gli assistenti virtuali e chatbot, intelligenza artificiale e Internet of Things. Si tratta di soluzioni potenzialmente utili per la gestione delle richieste, il customer care, la personalizzazione del servizio, la reputazione online, la comunicazione accessibile e l'organizzazione interna.

Il rapporto propone tuttavia una lettura prudente e realistica. L'interesse per la tecnologia, pur superiore a quello rilevato nel totale della survey, resta infatti ancora contenuto. Questo dato suggerisce che l'attenzione verso il digitale non si traduce automaticamente in adozione effettiva né, tantomeno, in un miglioramento delle performance. Le imprese orientate all'accessibilità percepiscono ostacoli all'adozione dell'AI più intensi rispetto al totale della survey: costi di investimento e gestione, carenza di competenze interne, difficoltà di integrazione con i sistemi gestionali, temi legati a privacy, cybersecurity e affidabilità dei risultati, oltre alla difficoltà di comprendere concretamente le possibili applicazioni. In questa prospettiva, AI e digitale possono diventare leve significative per l'accessibilità solo se ricondotti a casi d'uso concreti, sostenibili e coerenti con la dimensione e le capacità operative delle imprese.

6. Performance economico-finanziarie e accessibilità come tratto di imprese evolute

L'approfondimento economico-finanziario rappresenta una delle parti più caratterizzanti del rapporto. L'analisi non pretende di dimostrare un rapporto causale automatico tra accessibilità e migliori risultati aziendali, ma verifica se l'orientamento all'accessibilità si associ a profili imprenditoriali più solidi e dinamici. I risultati indicano che le imprese orientate all'accessibilità presentano maggiore marginalità operativa, più elevata produttività per addetto e migliore solidità patrimoniale rispetto al totale survey.

[2] I punteggi nella survey sono sempre nella scala da 1 (min) a 5 (max).

Il vantaggio è particolarmente evidente sull'EBITDA margin e sulla produttività. Le imprese orientate all'accessibilità registrano un EBITDA margin superiore sia in termini medi sia mediani e un valore aggiunto per addetto più elevato. Mostrano inoltre un rapporto patrimonio netto su totale attivo più alto e un'incidenza dei debiti più bassa. Ciò indica una struttura più equilibrata e una maggiore capacità di sostenere investimenti.

Allo stesso tempo, il rapporto evidenzia che il vantaggio non è automatico su tutti gli indicatori di redditività finale. ROS, ROI e ROE non risultano sempre superiori. Questo dato rafforza una lettura matura: l'accessibilità è associata a imprese più evolute e orientate alla qualità, ma i suoi effetti economici dipendono dalla capacità di integrarla in un modello aziendale più ampio, fatto di investimenti, servizi, tecnologia, competenze, ristorazione e rapporto con la destinazione.

7. Cluster di imprese: quattro traiettorie imprenditoriali e un modello avanzato da valorizzare

Infine, la clusterizzazione delle imprese orientate all'accessibilità offre una sintesi particolarmente utile alla lettura complessiva del lavoro svolto. Il rapporto individua quattro profili: alberghi evoluti e performanti, alberghi in crescita, alberghi tradizionali o selettivi, alberghi da supportare. La segmentazione consente di superare una lettura indistinta del fenomeno e di comprendere che l'accessibilità assume significati diversi a seconda della maturità, della solidità economica, degli investimenti, della tecnologia e dell'ampiezza dell'offerta.

Il cluster degli alberghi evoluti e performanti rappresenta il benchmark del modello più avanzato. Comprende il 10,6% del sotto-campione e combina piena attivazione sull'accessibilità, alta intensità di investimento, buona apertura tecnologica e offerta articolata. Presenta ricavi mediani pari a 2,5 milioni di euro, EBITDA margin mediano del 30,1%, valore aggiunto per addetto superiore a 81 mila euro e patrimonializzazione elevata. È il modello nel quale accessibilità, qualità dell'offerta, investimenti, servizi e performance si rafforzano reciprocamente.

Il cluster più ampio è quello delle imprese in crescita, pari al 43,6% del sotto-campione. Queste imprese mostrano buone performance, apertura tecnologica e propensione agli investimenti, ma non sempre hanno già trasformato l'accessibilità in un asset pienamente operativo. Rappresentano il principale bacino di consolidamento futuro. Le imprese tradizionali o selettive sono solide, ma meno dinamiche sul piano degli investimenti, della tecnologia e dei servizi accessori. Le imprese da supportare, pari al 31,5%, mostrano invece difficoltà economico-finanziarie ma anche interesse o attivazione sul tema: sono quindi il target prioritario per politiche di supporto mirate.

Il valore del turismo accessibile e inclusivo in Italia

Overview sulle tendenze

Il turismo accessibile e inclusivo si colloca oggi all'incrocio tra tre grandi trasformazioni: l'aumento della popolazione con disabilità o limitazioni funzionali, l'invecchiamento demografico e la crescente attenzione alla qualità dell'esperienza turistica. Non si tratta quindi di un segmento marginale, ma di una componente sempre più strutturale della domanda turistica, destinata ad assumere un peso crescente nei prossimi anni.

Secondo **l'Organizzazione Mondiale della Sanità**, **circa 1,3 miliardi di persone, pari al 16% della popolazione mondiale, vivono con una disabilità significativa;** in Europa sono 101 milioni (il 27% della popolazione) e in Italia quasi 13 milioni (22%). Il dato è particolarmente rilevante perché l'OMS sottolinea come questa quota sia destinata a crescere per effetto dell'aumento delle malattie croniche non trasmissibili e dell'allungamento della vita media. La disabilità, dunque, non può essere letta come una condizione circoscritta a una minoranza stabile, ma come una realtà ampia, dinamica e sempre più connessa alle trasformazioni demografiche e sociali.

Quindi anche, e forse soprattutto, in Europa il tema assume dimensioni significative. Il **Transition Pathway for Tourism** della Commissione europea colloca l'accessibilità tra le condizioni necessarie per una transizione turistica più sostenibile, resiliente e inclusiva. Lo stesso documento evidenzia inoltre la crescente rilevanza del turismo senior: già nel 2019 i turisti over 55 generavano circa il 41% dei pernottamenti complessivi, a conferma del peso di un segmento che combina tempo disponibile, capacità di spesa, attenzione alla qualità dei servizi e maggiore domanda di sicurezza, comfort e accessibilità.

Il legame tra turismo accessibile e invecchiamento della popolazione è particolarmente importante anche per l'Italia. Le più recenti **previsioni demografiche Istat**, con base 1° gennaio 2024, indicano che **entro il 2050 le persone di 65 anni e più potrebbero rappresentare il 34,6% della popolazione,** secondo lo scenario mediano. Si tratta di una trasformazione profonda della struttura demografica del Paese, destinata a incidere anche sui modelli di consumo turistico. L'accessibilità diventa quindi un criterio ordinario di progettazione dell'offerta, perché riguarda non solo le persone con disabilità certificata, ma anche una platea crescente di anziani, persone con limitazioni temporanee, famiglie, caregiver e viaggiatori con esigenze specifiche.

I dati Istat sul benessere rafforzano ulteriormente questa lettura. **Nel 2024 quasi la metà delle persone con più di 74 anni, il 48,9%, soffre di patologie croniche o di gravi limitazioni nelle attività abituali**. Questo dato evidenzia come la domanda potenziale di turismo accessibile non possa essere circoscritta alla sola disabilità motoria, ma debba includere bisogni più ampi: mobilità agevolata, assistenza, sicurezza sanitaria, semplicità di fruizione, chiarezza delle informazioni, servizi personalizzati, alimentazione adeguata e accesso facilitato alle esperienze culturali, naturalistiche e ricreative.

Il turismo accessibile ha inoltre una caratteristica economica rilevante: **spesso non riguarda un singolo viaggiatore, ma un gruppo di persone.** Le indicazioni più recenti di UN Tourism richiamano il fatto che i viaggiatori con disabilità si muovono frequentemente con accompagnatori, familiari o caregiver. Questo aspetto amplia il valore potenziale del segmento, perché ogni viaggio può generare una domanda aggiuntiva di servizi ricettivi, ristorazione, mobilità, attività culturali, assistenza e fruizione del territorio. L'accessibilità, quindi, non produce valore solo per il turista direttamente interessato, ma incide sull'intera esperienza di viaggio del gruppo che lo accompagna.

La dimensione economica va letta insieme a quella dei diritti. La Strategia europea per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 richiama l'obiettivo di garantire la piena partecipazione delle persone con disabilità alla vita sociale, culturale ed economica, in coerenza con la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. In questa prospettiva, anche il turismo rientra tra gli ambiti nei quali l'accessibilità deve essere considerata una condizione abilitante: non solo accesso agli spazi, ma possibilità effettiva di informarsi, prenotare, spostarsi, soggiornare e partecipare alle esperienze offerte dalla destinazione.

Un ulteriore elemento di aggiornamento riguarda l'accessibilità digitale. **Con l'European Accessibility Act** (pienamente operativo da giugno 2025), i requisiti europei di accessibilità diventano sempre più rilevanti anche per prodotti e servizi digitali. La Commissione europea ricorda che l'atto introduce requisiti comuni per alcuni prodotti e servizi fondamentali per l'inclusione delle persone con disabilità nel mondo digitale. Per il turismo ciò significa che l'accessibilità non riguarda più soltanto camere, percorsi, ascensori, bagni, trasporti o spazi comuni, ma anche siti web, piattaforme di prenotazione, sistemi informativi, strumenti di pagamento, comunicazione digitale e assistenza online.

Questo passaggio è particolarmente rilevante perché il viaggio inizia sempre più spesso prima della partenza, nella fase di ricerca e prenotazione. **Un'offerta realmente accessibile deve quindi garantire informazioni affidabili, chiare e verificabili**: presenza di camere accessibili, caratteristiche degli spazi, servizi disponibili, eventuali barriere residue, collegamenti con il territorio, accessibilità dei trasporti, servizi sanitari e possibilità di assistenza. La mancanza di informazioni complete può rappresentare una barriera tanto rilevante quanto l'assenza di un adeguamento fisico della struttura.

La crescente domanda di turismo accessibile si intreccia anche con la transizione sostenibile. Molti viaggiatori con esigenze specifiche ricercano destinazioni meno congestionate, ritmi di visita più lenti, percorsi culturali e naturalistici fruibili, maggiore sicurezza e servizi più personalizzati. Questo rende l'accessibilità un fattore coerente con modelli di turismo più sostenibili, capaci di favorire la destagionalizzazione, la distribuzione dei flussi, la valorizzazione delle aree interne e la riduzione della pressione sulle destinazioni più mature.

In Italia, l'offerta di turismo accessibile presenta ancora differenze tra strutture e territori. La fruibilità di una destinazione dipende infatti da una sequenza di servizi: informazioni chiare, prenotazione, trasporti, accoglienza, ristorazione, attività culturali, mobilità interna e assistenza. Per una persona con disabilità, un anziano o un viaggiatore con esigenze specifiche, l'accessibilità dell'albergo è importante, ma l'esperienza di viaggio dipende anche da ciò che è disponibile fuori dalla struttura.

Questa dimensione territoriale acquista rilievo alla luce dell'invecchiamento della popolazione, della diffusione delle limitazioni funzionali e delle esigenze degli eventuali accompagnatori. Anche l'evoluzione della normativa europea e dei servizi digitali richiama l'attenzione sulla possibilità di ottenere informazioni affidabili e utilizzare i servizi lungo tutto il viaggio. Le evidenze raccolte indicano quindi che, per comprendere il potenziale del turismo accessibile e inclusivo, occorre considerare insieme le strutture ricettive e la fruibilità complessiva delle destinazioni.

Stime presenze e valore generato sul territorio

Accanto alla dimensione dell'accessibilità intesa come qualità dell'esperienza turistica, occorre valorizzare anche il potenziale trasformativo che essa può esercitare sui territori.

La costruzione di destinazioni realmente accessibili non rappresenta soltanto una risposta ai bisogni delle persone con disabilità o con specifiche esigenze di fruizione, ma può diventare una leva di riequilibrio dei flussi, di qualificazione dell'offerta e di rigenerazione economica locale. Un territorio accessibile è infatti un territorio più fruibile per tutti: persone con disabilità, anziani, famiglie con bambini, persone con esigenze alimentari o sanitarie specifiche, viaggiatori con ridotta mobilità temporanea, turisti che richiedono maggiore chiarezza informativa, sicurezza, semplicità di accesso e qualità dei servizi.

In questa prospettiva, il turismo accessibile e inclusivo assume una valenza che va oltre il tema sociale. La creazione di destinazioni accessibili può favorire una distribuzione più equilibrata della domanda turistica tra grandi aree urbane, destinazioni mature, aree interne, territori rurali, borghi, parchi, siti culturali e aree archeologiche. L'accessibilità può quindi contribuire alla delocalizzazione dei flussi, riducendo la pressione sulle mete più congestionate e rafforzando la capacità attrattiva di luoghi meno esposti ai circuiti turistici tradizionali, ma dotati di risorse culturali, ambientali e identitarie rilevanti.

Parallelamente, l'accessibilità può agire come leva di destagionalizzazione. Molti segmenti di domanda collegati al turismo accessibile e inclusivo, a partire dal silver tourism e dai viaggiatori con esigenze specifiche, possono essere meno vincolati ai periodi di alta stagione e più orientati a scegliere momenti dell'anno caratterizzati da minore congestione, maggiore tranquillità e migliore qualità dell'esperienza. Progettare servizi, eventi, percorsi culturali, sistemi di accoglienza e soluzioni di mobilità fruibili durante tutto l'anno consente quindi di stabilizzare i flussi, ridurre i picchi stagionali e generare un impatto economico più continuo per le imprese e le comunità ospitanti.

Quando si parla di turismo accessibile e inclusivo, dunque, non ci si riferisce soltanto a un tema di diritti, sensibilità sociale o adeguamento infrastrutturale. Si fa riferimento a un potenziale motore economico per il Paese, capace di ampliare la platea dei visitatori, aumentare la qualità dell'offerta, prolungare la permanenza media, attivare filiere locali e rafforzare la competitività delle destinazioni.

Per stimare il valore del mercato del turismo accessibile e inclusivo in Italia, l'analisi aggiorna il volume degli arrivi distinguendo tra componente alberghiera ed extra-alberghiera. Per la componente alberghiera si considera una crescita degli arrivi pari all'1,8%, mentre per quella extra-alberghiera si assume una crescita leggermente superiore, pari al 2,7%.

Tabella 1 - Arrivi 2025 Turismo Accessibile ed Inclusivo in Italia

Indicatore	Anno 2024	Stima 2025	Var % 2025/2024
Arrivi alberghieri	6,1 milioni	6,2 milioni	1,8%
Arrivi extra-alberghieri	2,7 milioni	2,8 milioni	2,7%
Arrivi complessivi	8,8 milioni	9,0 milioni	2,3%

Fonte: elaborazione e stime SRM su dati Survey 2026 e fonti varie

Ne deriva una stima di circa 6,2 milioni di arrivi alberghieri e di circa 2,8 milioni di arrivi extra-alberghieri. Nel complesso, il turismo accessibile e inclusivo può quindi essere stimato in circa 9 milioni di arrivi.

Un aspetto particolarmente rilevante di questa domanda è la permanenza media. Per il 2026 si assume una permanenza media pari a 4,3 giorni, superiore a quella media del turismo ordinario e coerente con la maggiore esigenza di programmazione, comfort, qualità dei servizi e fruibilità della

destinazione che caratterizza molte componenti del turismo accessibile e inclusivo. Applicando tale permanenza media agli arrivi stimati, le presenze complessive raggiungono circa **38,6 milioni di giornate**. Di queste, circa 26,7 milioni sono riconducibili alla componente alberghiera e circa 11,9 milioni alla componente extra-alberghiera.

La quota di mercato del turismo accessibile e inclusivo, misurata in termini di presenze, si colloca intorno all'8,3% delle presenze turistiche nazionali. Si tratta di un peso significativo, che conferma come questo segmento non possa essere interpretato come residuale o marginale, ma come una componente strutturale della domanda turistica. Il suo valore non dipende soltanto dal numero di viaggiatori direttamente interessati, ma anche dalla presenza di accompagnatori, caregiver, famiglie e gruppi che spesso condividono l'esperienza di viaggio con persone con specifiche esigenze di accessibilità.

Dal punto di vista economico, SRM utilizza da diversi anni il moltiplicatore di presenza turistica per stimare l'effetto prodotto da ogni presenza aggiuntiva sul valore aggiunto. L'impatto non dipende solo dalla spesa media del turista, ma anche dalla composizione dei beni e servizi acquistati sul territorio, dal livello dei prezzi, dalla capacità delle filiere locali di trattenere valore, dai flussi interregionali e dai costi connessi alla produzione e all'erogazione dei servizi turistici. Per il turismo accessibile e inclusivo, il moltiplicatore utilizzato è pari a circa 138 euro di valore aggiunto per ogni presenza turistica.

Applicando tale moltiplicatore alle 38,6 milioni di presenze stimate, il valore aggiunto diretto generato dal turismo accessibile e inclusivo può essere valutato in circa 5,3 miliardi di euro. La componente alberghiera contribuisce per circa 3,7 miliardi, mentre quella extra-alberghiera genera circa 1,6 miliardi.

A tale impatto diretto si sommano gli effetti indiretti e indotti collegati alle filiere attivate dalla domanda turistica: ristorazione, commercio, trasporti, servizi culturali, assistenza, manutenzione, servizi professionali, tecnologie, comunicazione, prodotti locali e attività ricreative. Il valore complessivo attivato dal turismo accessibile e inclusivo **si stima in circa 9,8 miliardi di euro** ed assume una dimensione ancora più rilevante, perché coinvolge non solo le strutture ricettive, ma l'intero ecosistema territoriale dell'accoglienza.

Questi dati mettono in evidenza **l'importanza di promuovere investimenti mirati a rafforzare accessibilità e inclusione**. L'accessibilità non va intesa soltanto come eliminazione delle barriere fisiche, ma come capacità complessiva di una struttura e di una destinazione di accogliere pubblici diversi. Essa riguarda la progettazione degli spazi, la qualità delle informazioni, la chiarezza dei canali digitali, la formazione del personale, la mobilità, la ristorazione, la possibilità di personalizzare i servizi, l'integrazione con il territorio e la continuità dell'esperienza turistica.

In altri termini, più accessibilità significa anche più valore.

Una migliore capacità di accoglienza, una maggiore qualità dell'esperienza e una permanenza più lunga generano effetti economici concreti, perché ogni presenza turistica aggiuntiva produce valore lungo la filiera.

Scenari di crescita

Costruire un sistema turistico davvero inclusivo significa sviluppare i principi del design universale: **accesso equo, flessibilità d'uso, semplicità, chiarezza delle informazioni, tolleranza all'errore, minimo sforzo fisico e spazi adeguati a tutti**. Investire su questi aspetti consente di accrescere l'attrattività di una destinazione, migliorarne la vivibilità e rafforzarne la competitività anche sul mercato internazionale.

Uno scenario particolarmente interessante riguarda l'incremento della permanenza media. Partendo dai circa 9 milioni di arrivi stimati, l'ipotesi di una notte aggiuntiva di soggiorno per turista genererebbe ovviamente 9 milioni di presenze aggiuntive. Il passaggio da una permanenza media di 4,3 giorni a 5,3 giorni avrebbe quindi un effetto immediato sul valore economico del segmento, perché amplierebbe il numero complessivo di giornate turistiche generate anche a parità di arrivi.

In questo scenario, **le presenze complessive salirebbero da circa 38,6 milioni a circa 47,6 milioni.** Applicando il moltiplicatore SRM di 138 euro per presenza, il valore aggiunto diretto aggiuntivo sarebbe pari a **circa 1,24 miliardi di euro**. Il valore aggiunto diretto complessivo del segmento passerebbe quindi da circa 5,3 miliardi a circa 6,6 miliardi di euro.

Lo scenario evidenzia un punto centrale: il potenziale economico del turismo accessibile e inclusivo non dipende soltanto dalla capacità di attrarre nuovi visitatori, ma anche dalla possibilità di aumentare la permanenza media. Servizi più accessibili, destinazioni più fruibili, percorsi culturali meglio organizzati, trasporti più adeguati, informazioni più chiare e strutture più preparate possono incidere direttamente sulla durata del soggiorno e, quindi, sul valore generato.

Gli investimenti per migliorare accessibilità e inclusione producono effetti positivi su più dimensioni. Rafforzano la qualità del servizio, aumentando soddisfazione e fidelizzazione dei clienti. Accrescono l'attrattività delle destinazioni, rendendole più competitive a livello nazionale e internazionale. Favoriscono la destagionalizzazione, perché consentono di intercettare segmenti di domanda interessati a viaggiare anche al di fuori dei periodi di picco. Contribuiscono alla sostenibilità territoriale, riducendo fenomeni di sovraffollamento e congestione. Generano ricadute sulle imprese, ampliando il bacino di clientela e migliorando le opportunità di redditività. Producono, infine, benefici sociali, favorendo inclusione, autonomia e pari opportunità di viaggio.

In definitiva, **puntare sull'accessibilità non è solo una scelta etica o sociale, ma una strategia di sviluppo intelligente.** Il turismo accessibile e inclusivo consente di mettere insieme:

- crescita economica,
- qualità dell'offerta,
- sostenibilità territoriale e inclusione.

In questa prospettiva, l'accessibilità diventa un pilastro del modello di triple bottom line: valore economico, impatto sociale e sostenibilità ambientale e territoriale. La sfida per le imprese e per le destinazioni è trasformare l'interesse crescente verso questo segmento in investimenti, competenze, servizi e modelli di accoglienza capaci di generare valore duraturo.

Questa stima del mercato e del valore economico potenzialmente attivabile rappresenta il punto di partenza per l'approfondimento successivo, dedicato ai risultati della Survey SRM Turismo 2026 sulle imprese alberghiere interessate o già attive nel turismo accessibile e inclusivo. L'analisi consentirà di verificare come questo segmento sia percepito dalle imprese, quali caratteristiche distinguano le strutture più orientate all'accessibilità, anche rispetto alle evidenze emerse nel 2025, e quali performance economiche, patrimoniali e organizzative caratterizzino il campione osservato.

Le imprese alberghiere di fronte alla sfida del turismo accessibile e inclusivo: evidenze dalla survey SRM 2026 e confronto con il 2025

Introduzione e metodologia

Il turismo accessibile e inclusivo continua a rappresentare una direttrice rilevante di trasformazione dell'offerta alberghiera. Il progressivo invecchiamento della popolazione, la crescente attenzione verso i bisogni delle persone con disabilità, dei caregiver e dei viaggiatori senior, insieme alla maggiore sensibilità sociale verso i temi dell'inclusione, rendono l'accessibilità non più soltanto un requisito normativo, ma un fattore competitivo, reputazionale e organizzativo.

Il lavoro si inserisce nell'ambito dell'Osservatorio Turismo di SRM, che ogni anno sviluppa analisi sull'evoluzione del sistema turistico nazionale e, tra le diverse attività di ricerca, realizza una survey rivolta a 1.000 imprese alberghiere rappresentative del settore a livello nazionale. In particolare, l'indagine riguarda le imprese alberghiere indipendenti, che rappresentano il cuore del tessuto imprenditoriale della ricettività alberghiera italiana. Si tratta di un segmento particolarmente rilevante perché esprime in modo diretto la capacità delle imprese di adattarsi ai cambiamenti della domanda, innovare i servizi, investire nella qualità dell'accoglienza e contribuire alla competitività delle destinazioni.

La survey consente di osservare il posizionamento delle imprese rispetto ai principali cambiamenti in atto nel turismo e approfondisce diversi ambiti strategici per la competitività alberghiera. In particolare, l'indagine affronta il tema delle nuove tendenze della domanda turistica, della propensione agli investimenti realizzati e programmati, delle priorità competitive di medio periodo, del rapporto con la governance pubblica e con la qualità della destinazione, del fabbisogno di competenze e professionalità, dell'adozione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, nonché del ruolo delle filiere di fornitura e di supporto nella costruzione della qualità dell'offerta. Questi temi costituiscono l'ossatura dell'analisi sviluppata nel capitolo e permettono di leggere il turismo accessibile non come un segmento isolato, ma come una chiave interpretativa più ampia della trasformazione dell'impresa alberghiera.

L'analisi condotta sulla survey SRM 2026 considera il sotto-campione delle imprese che, alla domanda sulle nuove tendenze turistiche, hanno attribuito al turismo accessibile/inclusivo un valore pari o superiore a 3 su una scala da 1 a 5. La scala adottata consente di distinguere diversi livelli di coinvolgimento: il valore 3 indica che l'impresa sta valutando attentamente il tema e ha intenzione di attivarsi nei prossimi tre anni; il valore 4 indica che l'impresa sta già investendo in uno o più progetti; il valore 5 segnala che l'impresa è già attiva con un'offerta di servizi e prodotti distintivi.

In questa analisi, la lettura viene sviluppata seguendo una doppia prospettiva: in primo luogo si confrontano le imprese interessate al turismo accessibile con il totale della survey 2026, per verificare se e in che misura esse presentino caratteristiche più avanzate rispetto alla media del sistema alberghiero; in secondo luogo, si confronta il sotto-campione 2026 con quello analizzato nel 2025, per cogliere l'evoluzione del fenomeno nel tempo.

Posizionamento delle imprese rispetto al turismo accessibile e inclusivo

Nel 2026, rispetto al totale delle 1.000 imprese intervistate, il **44,5%** dichiara un interesse concreto, un investimento in corso o un'offerta già attiva nell'ambito del turismo accessibile e inclusivo. In particolare, il **21,1%** del campione complessivo si colloca in una fase di valutazione e dichiara l'intenzione di attivarsi nei prossimi tre anni; il **16,9%** sta già investendo in uno o più

progetti; il **6,5%** è già attivo con un'offerta distintiva. La quota restante, pari al **55,5%**, dichiara di non aver mai sentito parlare del tema o di non essere interessata.

Nel 2025 le imprese riconducibili all'area di interesse, valutazione o attivazione sul turismo accessibile e inclusivo erano, invece, **573**, pari al **57,3%** del totale.

Tabella 1 – Posizionamento delle imprese rispetto al turismo accessibile e inclusivo: confronto 2025-2026

Posizionamento delle imprese	2025	2026
Non interessate / non attive sul tema	42,7	55,5
In fase di valutazione / intenzione di attivarsi nei prossimi 3 anni	9,5	21,1
Già in investimento su uno o più progetti	29,5	16,9
Già attive con un'offerta specifica / distintiva	18,3	6,5
Totale imprese interessate / in valutazione / attive	57,3	44,5
Totale imprese già in investimento o già attive	47,8	23,4

Nota: valori percentuali calcolati sull'intero campione della survey, pari a 1.000 imprese. La modalità "Non interessate / non attive sul tema" deriva dalla somma tra "Non ne ho mai sentito parlare" e "Mi interessa ma non ho intenzione di investire a breve". Per il 2026: 211 imprese hanno risposto 3, 169 hanno risposto 4 e 65 hanno risposto 5 alla voce "Turismo accessibile/inclusivo". Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Il quadro che emerge è quindi quello di un interesse ancora rilevante, ma meno consolidato rispetto al 2025. Nel 2026 aumenta la quota di imprese che resta fuori dal perimetro operativo del turismo accessibile e inclusivo, mentre tra quelle interessate cresce il peso della fase di valutazione.

La contrazione riguarda soprattutto le fasi più mature del percorso: le imprese già in investimento scendono dal **29,5%** al **16,9%**, mentre quelle già attive con un'offerta specifica o distintiva passano dal **18,3%** al **6,5%**. Al contrario, cresce la quota delle imprese in fase di valutazione o intenzione di attivarsi nei successivi tre anni, dal **9,5%** al **21,1%**.

Caratteristiche strutturali delle imprese

Nel confronto interno alla survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile risultano mediamente più strutturate rispetto al totale del campione.

Tabella 2 – Profilo delle imprese interessate al turismo accessibile rispetto al totale survey 2026

Caratteristiche	Totale survey 2026	Accessibile 2026
Fino a 35 posti letto	22,4	7,6
Da 35 a 110 posti letto	57,7	61,1
Oltre 110 posti letto	19,9	31,3
Fino a 9 addetti	48,5	36,6
Da 10 a 49 addetti	49,2	59,1
Da 50 a 249 addetti	2,3	4,3
Fatturato da turisti stranieri	43,0	38,0

Nota: valori percentuali, salvo il fatturato da turisti stranieri, espresso come quota media sul fatturato aziendale. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Solo il **7,6%** dispone di meno di 35 posti letto, contro il **22,4%** del totale survey; al contrario, il **31,3%** supera i 110 posti letto, contro il **19,9%** dell'intero campione.

Anche sul piano occupazionale emerge una maggiore strutturazione: le imprese con 10-49 addetti pesano per il **59,1%** nel sotto-campione, contro il **49,2%** del totale, mentre quelle con 50-249 addetti rappresentano il **4,3%**, contro il **2,3%** del campione complessivo.

Il confronto con il totale della survey evidenzia quindi che le imprese interessate al turismo accessibile sono mediamente più grandi per capacità ricettiva e più strutturate dal punto di vista organizzativo. Questo aspetto è coerente con la natura del segmento: un'offerta realmente accessibile richiede investimenti, adattamenti degli spazi, servizi dedicati, formazione del personale e capacità gestionale.

Il dato sulla clientela straniera, invece, mostra un valore medio più basso rispetto al totale campione, pari al **38,0%** contro il **43,0%**. Ciò suggerisce che nel 2026 l'interesse verso il turismo accessibile non è trainato soltanto dall'internazionalizzazione della domanda, ma anche da una maggiore attenzione alla domanda interna, ai viaggiatori senior, alle famiglie, ai caregiver e ai bisogni di fruizione più ampia della destinazione.

Il confronto con il 2025 conferma la prevalenza di imprese medio-grandi nel segmento dell'accessibilità. Nel 2025 il **55,7%** delle imprese interessate si collocava nella fascia tra 35 e 110 posti letto e il **33,5%** oltre i 110 posti; nel 2026 le quote sono rispettivamente pari al **61,1%** e al **31,3%**. Si rafforza dunque il peso della fascia intermedia, mentre si riduce leggermente quello delle strutture più piccole e delle imprese oltre 110 posti letto.

Dal punto di vista occupazionale, la struttura resta sostanzialmente stabile: nel 2025 il **38,5%** delle imprese aveva fino a 9 addetti e il **56,3%** tra 10 e 49; nel 2026 le quote sono pari al **36,6%** e al **59,1%**. Anche in questo caso si conferma un modello composto da imprese ricettive strutturate per posti letto, ma organizzate con assetti occupazionali tipici della piccola e media impresa.

Tabella 3 – Composizione del sotto-campione per classe di posti letto: confronto 2025-2026

Classe di posti letto	2025	2026
Fino a 35 posti letto	10,8	7,6
Da 35 a 110 posti letto	55,7	61,1
Oltre 110 posti letto	33,5	31,3

Nota: valori percentuali sui rispettivi campioni di imprese interessate al turismo accessibile e inclusivo. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Posizionamento rispetto alle nuove tendenze turistiche

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile mostrano una maggiore apertura verso tutte le altre nuove tendenze dell'offerta turistica considerate. Il dato conferma che l'interesse verso l'accessibilità si associa a un **profilo imprenditoriale più dinamico e più orientato alla qualificazione complessiva dell'esperienza turistica**.

Nel sotto-campione delle imprese orientate all'accessibilità, i punteggi più elevati riguardano l'offerta enogastronomica, che raggiunge 3,53, contro 2,67 del totale survey, e il turismo del benessere e della salute, pari a 3,13, contro 2,28 del campione complessivo.

Seguono la natura e avventura/outdoor, con 2,94 contro 2,20, il turismo slow, con 2,89 contro 2,41, e il turismo sostenibile, con 2,82 contro 2,07. Valori superiori al totale survey si osservano anche per bleisure, turismo dell'intrattenimento, MICE, workation, turismo spirituale e turismo virtuale.

Tabella 4 – Interesse verso le nuove tendenze turistiche

Nuove tendenze turistiche	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Differenza
Offerta enogastronomica	2,67	3,53	+0,86
Turismo del benessere e della salute	2,28	3,13	+0,85
Natura e avventura / Outdoor	2,20	2,94	+0,74
Turismo Slow-Mo travel	2,41	2,89	+0,48
Turismo sostenibile	2,07	2,82	+0,75
Bleisure	2,32	2,73	+0,42
Turismo dell'intrattenimento	2,12	2,69	+0,56
Turismo MICE	1,99	2,65	+0,66
Workation	2,15	2,60	+0,45
Turismo spirituale	1,64	2,02	+0,38
Turismo virtuale	1,56	1,88	+0,32

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Questi risultati indicano che le imprese orientate all'accessibilità tendono a interpretare il proprio posizionamento non come un segmento isolato, ma come parte di una più ampia strategia di qualificazione dell'esperienza turistica. **Enogastronomia, benessere, outdoor, turismo slow e sostenibilità** sembrano convergere verso una stessa logica: rendere l'offerta più personalizzata, più fruibile e più coerente con bisogni differenziati della domanda. L'accessibilità, in questa prospettiva, non riguarda solo l'eliminazione delle barriere fisiche, ma si collega alla capacità dell'impresa di costruire prodotti turistici più completi, leggibili e adatti a pubblici diversi.

Investimenti realizzati e propensione futura

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile mostrano una propensione all'investimento nettamente superiore.

Tabella 5 – Propensione agli investimenti nel 2026

Indicatori	Totale survey 2026	Accessibile 2026
Hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio	64,2	84,5
Non hanno realizzato investimenti	35,4	15,1
Prevedono nuovi investimenti nel prossimo triennio	54,2	74,2
Non prevedono nuovi investimenti	31,2	19,1
Dipende da incentivi o mutate condizioni di mercato	14,6	6,7

Nota: valori percentuali sul totale dei rispettivi campioni. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Nel totale campione, il **64,2%** delle imprese dichiara di aver realizzato investimenti nell'ultimo triennio; tra le imprese del sotto-campione la quota sale all'**84,5%**, con un differenziale positivo di oltre 20 punti percentuali.

Anche la propensione futura appare più elevata: il **74,2%** delle imprese interessate al turismo accessibile prevede nuovi investimenti nel prossimo triennio, contro il **54,2%** del totale. Inoltre, la quota di imprese che lega la scelta a incentivi o mutate condizioni di mercato è più contenuta tra le aziende orientate all'accessibilità, pari al **6,7%** contro il **14,6%** del totale.

Questo segnala una maggiore autonomia strategica e una più forte convinzione nell'investire.

Anche la composizione degli investimenti realizzati conferma una maggiore proattività del sotto-campione.

Tra le imprese che hanno investito, quelle interessate al turismo accessibile mostrano valori superiori alla media soprattutto per manutenzione straordinaria e ampliamento della struttura, pari al **76,9%** contro il **66,4%** del totale; ampliamento dei servizi ricettivi, **31,9%** contro **22,3%**; riqualificazione tecnologica e digitale, **26,9%** contro **19,5%**; efficientamento energetico, **22,6%** contro **16,4%**.

Anche gli investimenti esplicitamente indicati come accessibilità e inclusività sono più frequenti, pur restando contenuti: **2,9%** contro **1,7%**.

Tabella 6 – Tipologie di investimento realizzate dalle imprese che hanno investito

Tipologia di investimento	Totale survey 2026	Accessibile 2026
Manutenzione straordinaria / ampliamento struttura	66,4	76,9
Acquisto o rinnovo di arredi	60,7	56,4
Ampliamento dei servizi ricettivi	22,3	31,9
Riqualificazione tecnologica e/o digitale	19,5	26,9
Riqualificazione / efficientamento energetico	16,4	22,6
Servizi digitali e tecnologici alla clientela	11,4	13,6
Sostenibilità ambientale	5,1	7,7
Accessibilità e inclusività	1,7	2,9
Sostenibilità sociale e governance	1,4	1,9

Nota: valori percentuali sulle imprese che hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio. Risposte multiple. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Le differenze diventano ancora più evidenti guardando agli investimenti previsti per il prossimo triennio. Le imprese interessate al turismo accessibile dichiarano più spesso un aumento della spesa in tutti gli ambiti considerati.

Per l'ammodernamento e ampliamento della struttura il valore è pari al **57,5%**, contro il **42,2%** del totale survey. Per l'ampliamento e diversificazione dei servizi alla clientela si passa dal **30,8%** del totale survey al **47,0%** delle imprese interessate all'accessibilità; per la riqualificazione energetica dal **23,9%** al **41,3%**; per accessibilità e inclusività dal **21,4%** al **37,1%**; per sostenibilità ambientale, sociale e governance dal **10,7%** al **18,4%**; per digitale, tecnologia e AI dal **10,6%** al **16,2%**.

Il sotto-campione, dunque, non solo investe di più, ma tende a programmare interventi più ampi e articolati, combinando struttura, servizi, energia, accessibilità e innovazione.

Tabella 7 – Imprese che prevedono un aumento degli investimenti nel prossimo triennio

Ambiti di investimento	Totale survey 2026	Accessibile 2026
Ammodernamento e/o ampliamento della struttura	42,2	57,5
Ampliamento e diversificazione dei servizi offerti	30,8	47,0
Riqualificazione energetica / efficientamento energetico	23,9	41,3
Accessibilità e inclusività dei servizi e delle strutture	21,4	37,1
Sostenibilità ambientale / sociale / governance	10,7	18,4
Digitale / tecnologia / AI	10,6	16,2

Nota: quota di imprese che prevede un aumento della spesa, includendo le modalità oltre +30%, +16/+30% e +1/+15%. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Rispetto al 2025, la propensione all'investimento delle imprese interessate al turismo accessibile risulta ulteriormente rafforzata. Nel 2025 aveva realizzato investimenti nell'ultimo triennio il **79,6%** del sotto-campione; nel 2026 la quota sale all'**84,5%**. Anche la propensione futura cresce: le imprese che prevedono nuovi investimenti passano dal **67,5%** del 2025 al **74,2%** del 2026. Si tratta di un dato rilevante perché, pur in presenza di una riduzione della platea complessiva di imprese interessate al turismo accessibile, il nucleo 2026 mostra una maggiore intensità di investimento.

Tabella 8 – Investimenti delle imprese orientate all'accessibilità: confronto 2025-2026

Indicatori	2025	2026
Hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio	79,6	84,5
Non hanno realizzato investimenti	20,1	15,1
Non sa / Non risponde sugli investimenti realizzati	0,3	0,4
Prevedono nuovi investimenti nel prossimo triennio	67,5	74,2
Non prevedono nuovi investimenti	23,2	19,1
Dipende da incentivi o mutate condizioni di mercato	9,2	6,7

Nota: valori percentuali sui rispettivi campioni di imprese interessate al turismo accessibile e inclusivo. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Nel 2025 prevalevano gli investimenti di ammodernamento, con un ruolo centrale di manutenzione delle strutture, arredi e ampliamento dei servizi. Nel 2026 si conferma la centralità degli interventi strutturali, ma cresce la rilevanza delle componenti tecnologiche, energetiche e di diversificazione dei servizi.

Gli investimenti esplicitamente classificati come accessibilità e inclusività risultano ancora limitati (interessano il 2,9% delle imprese investitrici), ma molte opere di manutenzione, arredo, digitalizzazione ed efficientamento energetico possono produrre effetti indiretti sulla fruibilità delle strutture, migliorando spazi, comfort, servizi, orientamento, sicurezza e qualità dell'accoglienza.

L'accessibilità tende quindi a essere incorporata in scelte più ampie di ammodernamento e qualificazione dell'offerta.

Priorità competitive e richieste alla governance

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile attribuiscono maggiore importanza alle priorità competitive di medio periodo. La media dei punteggi assegnati ai fattori di investimento nei prossimi cinque anni è **pari a 3,47 nel sotto-campione, contro 3,05 nel totale survey**.

Il dato conferma che le imprese orientate all'accessibilità presentano una maggiore attenzione verso i fattori di qualificazione strutturale, organizzativa e sostenibile dell'offerta alberghiera.

Nel 2026, le priorità più rilevanti riguardano innanzitutto la riduzione dei consumi energetici, con un punteggio pari a 3,92, seguita dalle attività formative per personale e management aziendale (3,83), dalla riduzione dei consumi idrici (3,81) e dalla riduzione e differenziazione dei rifiuti aziendali (3,78). Su valori elevati si collocano anche i processi aziendali per migliorare la salubrità dei locali (3,73) e l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili (3,67).

Ne emerge una chiara prevalenza delle priorità legate alla sostenibilità ambientale, all'efficienza gestionale, alla qualità degli ambienti di accoglienza e alla formazione del capitale umano.

All'interno di questa agenda, l'accessibilità mantiene comunque un ruolo rilevante. Le iniziative specifiche per il miglioramento dell'accessibilità registrano nel 2026 un punteggio pari a 3,50, superiore alla media complessiva del totale survey e coerente con il profilo delle imprese selezionate.

Tabella 9 – Fattori prioritari di investimento nei prossimi cinque anni: confronto 2025-2026

Fattori prioritari	2025	2026	Fattori prioritari	2025	2026
Riduzione dei consumi energetici	3,96	3,92	Sicurezza informatica e digitale	3,68	3,45
Attività formative per personale / management aziendale	3,92	3,83	Altre iniziative per cogliere nuovi trend o target di clientela	3,66	3,44
Riduzione dei consumi idrici	3,70	3,81	Altre politiche volte alla riduzione dell'impatto ambientale	3,68	3,35
Riduzione e differenziazione dei rifiuti aziendali	4,01	3,78	Strategie di crescita dimensionale dell'azienda via interna	3,50	3,31
Processi aziendali per migliorare la salubrità dei locali	3,79	3,73	Bilancio di sostenibilità / documento non finanziario	3,47	3,25
Autoproduzione di energia da fonti rinnovabili	3,70	3,67	Investimenti diretti in tecnologie altamente innovative per l'azienda	3,53	3,20
Sostegno sociale alle comunità territoriali di prossimità	3,72	3,58	Programmi di incremento del welfare aziendale per i dipendenti	3,39	3,18
Materia prima a km0 o filiere di prossimità	3,87	3,57	Collaborazioni con centri di ricerca, Università, startup innovative	3,34	2,93
Iniziative specifiche per il miglioramento dell'accessibilità	3,83	3,50	Sensibilizzazione su gender gap e diversity	3,48	2,92

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Tuttavia, il dato mostra anche che l'accessibilità non viene percepita come una priorità isolata, ma come parte di un più ampio processo di qualificazione dell'offerta, nel quale rientrano sostenibilità, salubrità degli ambienti, formazione del personale, efficienza energetica, relazione con il territorio e capacità di intercettare nuovi target di clientela.

Il confronto con il 2025 evidenzia una sostanziale continuità nelle priorità di fondo, ma anche una tendenza a una maggiore selettività. La riduzione dei consumi energetici resta stabilmente al vertice, passando da 3,96 nel 2025 a 3,92 nel 2026.

Anche la formazione del personale e del management si mantiene su valori elevati, da 3,92 a 3,83, confermando il ruolo centrale del capitale umano nella costruzione di un'offerta accessibile e inclusiva. La riduzione dei consumi idrici aumenta leggermente, da 3,70 a 3,81, mentre la riduzione e differenziazione dei rifiuti scende da 4,01 a 3,78, pur restando tra le priorità più importanti.

Alcune voci registrano invece una flessione più marcata. L'utilizzo di materie prime a km0 o attraverso filiere di prossimità passa da 3,87 a 3,57; le iniziative specifiche per il miglioramento dell'accessibilità scendono da 3,83 a 3,50; le collaborazioni con centri di ricerca, Università e startup innovative passano da 3,34 a 2,93; i programmi per la sensibilizzazione su gender gap e diversity da 3,48 a 2,92.

Questi andamenti suggeriscono che nel 2026 le imprese tendono a concentrare l'attenzione sulle priorità percepite come più immediatamente operative, misurabili e connesse alla gestione aziendale quotidiana: energia, acqua, rifiuti, salubrità degli ambienti e formazione.

Nel complesso, il confronto suggerisce che nel 2026 **l'accessibilità resta un tema rilevante**, ma viene inserita in una strategia competitiva più ampia. Le imprese interessate al turismo accessibile sembrano interpretare l'inclusività non solo come adeguamento specifico per persone con disabilità fisiche o cognitive, ma come parte di **un modello di accoglienza fondato su qualità degli spazi, sostenibilità, competenze, sicurezza, salubrità e capacità di rispondere a nuovi bisogni della domanda**.

In altri termini, l'accessibilità tende a diventare una componente trasversale della strategia ESG e della qualità complessiva dell'offerta alberghiera.

Anche sul **fronte della governance pubblica**, il confronto con il totale survey 2026 mostra una domanda più intensa da parte delle imprese interessate al turismo accessibile.

La media dei punteggi è pari a 3,68, contro 3,24 del campione complessivo, con un differenziale positivo di 0,43 punti. Tutte le modalità considerate presentano valori più elevati nel sotto-campione, a conferma del fatto che le imprese orientate all'accessibilità attribuiscono maggiore importanza alle condizioni territoriali e istituzionali che rendono effettivamente fruibile la destinazione.

Le richieste più forti riguardano il decoro urbano, la pulizia delle strade e il verde urbano, con un punteggio pari a 3,90, la semplificazione delle procedure burocratiche per i nuovi investimenti (3,85), le strategie di comunicazione e promozione territoriale per valorizzare l'attrazione turistica internazionale (3,82) e le politiche per una gestione più efficiente dei servizi pubblici (3,80).

Su valori elevati si collocano anche il miglioramento dell'offerta per la diversificazione della destinazione (3,78) e l'infrastrutturazione del territorio per la fruibilità, l'accessibilità e l'inclusività dei servizi (3,69).

Quest'ultimo dato è particolarmente rilevante perché collega direttamente la competitività delle imprese alberghiere alla capacità del territorio di offrire condizioni concrete di accessibilità per persone con disabilità, anziani e caregiver.

Tabella 10 - Cosa chiedono le imprese alla Governance pubblica

Fattori prioritari di governance	Totale 2026	Accessibile 2026	Diff.
Miglioramento dell'offerta per la diversificazione della destinazione	3,33	3,78	+0,45
Gestione più efficiente dei servizi pubblici	3,34	3,80	+0,46
Decoro urbano, pulizia delle strade e verde urbano	3,45	3,90	+0,45
Politiche per ridurre i rischi di sovraffollamento turistico	3,26	3,64	+0,37
Creazione/sviluppo di un soggetto di coordinamento della destinazione	2,82	3,39	+0,57
Semplificazione delle procedure burocratiche per nuovi investimenti	3,48	3,85	+0,37
Comunicazione e promozione territoriale per l'attrazione turistica internazionale	3,36	3,82	+0,46
Infrastrutturazione tecnologica e digitale	3,05	3,43	+0,38
Formazione di figure professionali specializzate	3,12	3,49	+0,37
Infrastrutturazione del territorio per fruibilità, accessibilità e inclusività	3,25	3,69	+0,44
Media dei fattori considerati	**3,24**	**3,68**	**+0,43**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Il confronto con il 2025 evidenzia una riduzione generalizzata dell'intensità dei punteggi, pur senza modificare il ruolo centrale della governance.

Tabella 11 - Cosa chiedono le imprese alla Governance pubblica: un confronto con il 2025

Fattori prioritari di governance	2025	2026
Miglioramento dell'offerta per la diversificazione della destinazione	4,03	3,78
Gestione più efficiente dei servizi pubblici	4,03	3,80
Decoro urbano, pulizia delle strade e verde urbano	4,17	3,90
Politiche per ridurre i rischi di sovraffollamento turistico	4,00	3,64
Creazione/sviluppo di un soggetto di coordinamento della destinazione	3,87	3,39
Semplificazione delle procedure burocratiche per nuovi investimenti	4,19	3,85
Comunicazione e promozione territoriale per l'attrazione turistica internazionale	3,99	3,82
Infrastrutturazione tecnologica e digitale	3,80	3,43
Formazione di figure professionali specializzate	3,90	3,49
Infrastrutturazione del territorio per fruibilità, accessibilità e inclusività	4,06	3,69
Media dei fattori considerati	**4,00**	**3,68**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

La media dei fattori considerati passa da 4,00 nel 2025 a 3,68 nel 2026. Nel 2025 le priorità più alte riguardavano la semplificazione burocratica (4,19), il decoro urbano (4,17), l'infrastrutturazione del territorio per fruibilità, accessibilità e inclusività (4,06) e il miglioramento dell'offerta per la diversificazione della destinazione (4,03). Nel 2026 questi stessi ambiti restano tra le priorità principali, ma con valori più contenuti.

La riduzione del punteggio relativo all'infrastrutturazione del territorio per fruibilità, accessibilità e inclusività, che passa da 4,06 nel 2025 a 3,69 nel 2026, non ridimensiona il ruolo della governance, ma suggerisce che le imprese oggi **distribuiscono le proprie richieste su un ventaglio più ampio di condizioni abilitanti:** qualità urbana, servizi pubblici, semplificazione amministrativa, promozione, infrastrutture digitali, formazione professionale e accessibilità fisica della destinazione.

Una struttura alberghiera accessibile inserita in una destinazione poco fruibile rischia infatti di non esprimere pienamente il proprio potenziale competitivo.

Nel complesso, la **qualità dell'esperienza dipende dall'intero sistema territoriale**. Mobilità, spazi pubblici, servizi sanitari, informazione, decoro urbano, sicurezza, comunicazione digitale, coordinamento della destinazione e accessibilità degli spazi esterni alla struttura diventano condizioni essenziali per trasformare l'investimento privato delle imprese in una reale esperienza turistica inclusiva.

Occupazione, competenze e qualità del servizio

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile attribuiscono maggiore importanza alle competenze del personale. La media dei punteggi sulle skill richieste è pari a **3,91, contro 3,69 del campione complessivo**, Il divario più ampio riguarda le competenze specifiche del settore turistico ricettivo, che raggiungono 4,04 nel sotto-campione contro 3,72 nel totale, seguite dalle competenze linguistiche e dalla flessibilità/adattamento.

Tabella 12 – Skill necessarie: confronto con totale survey

Skill	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Differenza
Capacità di lavorare in gruppo	3,75	3,95	+0,20
Capacità di risolvere i problemi	3,89	4,09	+0,20
Capacità di comunicare	3,83	4,01	+0,18
Flessibilità e adattamento	3,78	4,06	+0,28
Competenze linguistiche	3,73	4,02	+0,28
Competenze informatiche e digitali	3,50	3,67	+0,17
Competenze economico-finanziarie	3,48	3,61	+0,13
Competenze di comunicazione e marketing	3,54	3,71	+0,17
Competenze specifiche del settore turistico ricettivo	3,72	4,04	+0,32
Media delle skill considerate	**3,69**	**3,91**	**+0,22**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Anche problem solving, comunicazione e lavoro in gruppo mostrano valori più elevati tra le imprese orientate all'accessibilità.

Questo conferma che, per rispondere a bisogni differenziati, non bastano interventi infrastrutturali: servono competenze relazionali, capacità di personalizzare il servizio, attenzione alla comunicazione e gestione flessibile delle esigenze del cliente.

Nel 2026, all'interno del sotto-campione, al primo posto si colloca la capacità di risolvere problemi, con un punteggio di **4,09**, seguita da flessibilità e adattamento, **4,06**, competenze specifiche del settore turistico ricettivo, **4,04**, competenze linguistiche, **4,02**, e capacità di comunicare, **4,01**.

L'accessibilità, infatti, non si esaurisce nella presenza di infrastrutture adeguate: richiede sensibilità, competenze relazionali, flessibilità operativa e capacità di personalizzazione.

Nel confronto con il 2025, le imprese interessate al turismo accessibile e inclusivo confermano la centralità delle competenze relazionali, operative e specialistiche, ma con punteggi medi generalmente più contenuti.

Nel 2026 restano sopra quota 4 la capacità di risolvere problemi, la flessibilità e adattamento, le competenze linguistiche, la capacità di comunicare e le competenze specifiche del settore turistico ricettivo.

Tuttavia, tutte le voci registrano una flessione rispetto al 2025. La riduzione è particolarmente evidente per le competenze informatiche e digitali, che passano da 4,24 a 3,67, e per le competenze di comunicazione e marketing, da 4,25 a 3,71.

Pur non modificandosi la gerarchia delle competenze nel 2026 le imprese esprimono valutazioni più selettive e meno elevate rispetto all'anno precedente.

Tabella 13 – Skill necessarie: confronto 2025-2026

Skill	2025	2026
Capacità di lavorare in gruppo	4,33	3,95
Capacità di risolvere i problemi	4,35	4,09
Capacità di comunicare	4,36	4,01
Flessibilità e adattamento	4,33	4,06
Competenze linguistiche	4,32	4,02
Competenze informatiche e digitali	4,24	3,67
Competenze economico-finanziarie	3,93	3,61
Competenze di comunicazione e marketing	4,25	3,71
Competenze specifiche del settore turistico ricettivo	4,36	4,04
Altro	3,02	2,02
Media delle skill considerate	**4,11**	**3,72**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Sul fronte del reperimento delle figure professionali, nel 2026 le criticità più elevate riguardano gli addetti all'intrattenimento, con un punteggio di **4,70**, i servizi alla persona e aree benessere, **4,36**, i servizi informatici e social media, **3,87**, e gli addetti alla cucina, **3,80**.

Rispetto al 2025, quando le criticità erano particolarmente evidenti nel Mezzogiorno per ristorazione e manutenzione, il 2026 evidenzia una pressione più ampia su profili legati

all'esperienza, al benessere, al digitale e alla relazione con il cliente. È un passaggio coerente con l'evoluzione del turismo accessibile: non solo adeguamento fisico degli spazi, ma costruzione di servizi più personalizzati e complessi.

Le imprese chiedono inoltre interventi su politiche retributive, con un punteggio di **3,86**, qualificazione del personale esistente attraverso re-skill e up-skill, **3,85**, incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro, **3,81**, e agevolazioni per categorie specifiche, come gli stagionali, **3,80**.

Nel 2025 le politiche retributive e gli incentivi fiscali/contributivi raggiungevano valori ancora più elevati, pari a **4,2**, confermando che il tema del lavoro resta strutturale, anche se nel 2026 sembra accompagnarsi maggiormente alla richiesta di qualificazione e aggiornamento delle competenze.

Tecnologie, digitale e accessibilità

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile mostrano una maggiore apertura verso tutte le tecnologie considerate, sebbene i punteggi restino complessivamente prudenti. La media delle valutazioni è pari a **2,45**, contro **2,10** del campione complessivo, con un differenziale positivo di **0,35 punti**.

Le distanze più ampie riguardano gli **assistenti virtuali e chatbot** (+0,56), l'**intelligenza artificiale** (+0,54) e l'**Internet of Things** (+0,53), cioè tecnologie che possono incidere direttamente sulla relazione con l'ospite, sulla personalizzazione del servizio e sulla gestione delle richieste.

Differenziali positivi si osservano anche per riconoscimento facciale, realtà aumentata, robotica, ricerca vocale e comandi vocali, gestione dei Big Data e realtà virtuale/metaverso. Più contenuta è invece la distanza sulle altre tecnologie digitali, segno che il maggiore interesse del sotto-campione riguarda soprattutto soluzioni più riconoscibili e potenzialmente applicabili all'esperienza del cliente.

Tabella 14 - Tecnologie ritenute rilevanti: confronto con totale survey

Tecnologie	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Differenza
Blockchain e NFT	1,86	2,12	+0,27
Intelligenza artificiale (AI)	2,32	2,86	+0,54
Gestione Big Data	2,00	2,28	+0,28
Utilizzo robot	1,98	2,30	+0,32
Ricerca vocale e comandi a controllo vocale	2,18	2,49	+0,31
Realtà virtuale / Metaverso	1,96	2,25	+0,29
Realtà aumentata	2,00	2,32	+0,32
IoT (Internet of Things)	2,19	2,71	+0,53
Riconoscimento facciale	2,07	2,42	+0,35
Assistenti virtuali (AI, chatbot, ecc.)	2,35	2,90	+0,56
Altre tecnologie digitali	2,17	2,24	+0,07
Media delle tecnologie considerate	**2,10**	**2,45**	**+0,35**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Nel confronto con il 2025, l'interesse delle imprese orientate al turismo accessibile e inclusivo verso le tecnologie digitali mostra una lieve riduzione complessiva. La media delle tecnologie considerate passa da 2,72 nel 2025 a 2,45 nel 2026.

La gerarchia, tuttavia, resta in parte confermata: anche nel 2026 le tecnologie più rilevanti sono gli assistenti virtuali e chatbot (2,90), l'intelligenza artificiale (2,86) e l'Internet of Things (2,71), cioè soluzioni potenzialmente più vicine alla gestione della relazione con l'ospite, alla personalizzazione del servizio e alla fruizione degli ambienti.

L'unica voce sostanzialmente stabile è l'intelligenza artificiale, che passa da 2,85 a 2,86.

Le riduzioni più marcate riguardano invece la ricerca vocale e i comandi a controllo vocale (-0,54), le altre tecnologie digitali (-0,46), blockchain e NFT (-0,44) e il riconoscimento facciale (-0,35).

Il dato suggerisce che nel 2026 l'attenzione delle imprese verso il digitale diventa più selettiva: **permane l'interesse per le tecnologie percepite come più applicabili alla gestione dell'accoglienza**, mentre si riduce la rilevanza attribuita a soluzioni considerate meno immediate o meno centrali rispetto ai bisogni operativi delle strutture.

Tabella 15 – Tecnologie ritenute rilevanti: confronto 2025-2026

Tecnologie	2025	2026
Blockchain e NFT	2,56	2,12
Intelligenza artificiale (AI)	2,85	2,86
Gestione Big Data	2,59	2,28
Utilizzo robot	2,58	2,30
Ricerca vocale e comandi a controllo vocale	3,03	2,49
Realtà virtuale / Metaverso	2,40	2,25
Realtà aumentata	2,49	2,32
IoT (Internet of Things)	2,91	2,71
Riconoscimento facciale	2,77	2,42
Assistenti virtuali / chatbot	3,04	2,90
Altre tecnologie digitali	2,70	2,24
Media delle tecnologie considerate	**2,72**	**2,45**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2025 e 2026.

Va inoltre evidenziato, che nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile **percepiscono ostacoli più intensi all'adozione dell'intelligenza artificiale**.

La media dei fattori di freno è pari a 3,65, contro 3,20 del campione complessivo, con un differenziale positivo di 0,45 punti. Il divario più ampio riguarda i costi di investimento e gestione (+0,57), seguiti dalla mancanza di competenze interne e personale formato (+0,48), dai timori legati a privacy, cybersecurity e gestione dei dati (+0,45) e dalla difficoltà nel comprendere concretamente le applicazioni possibili (+0,44).

Quindi le imprese orientate al turismo accessibile mostrano maggiore interesse verso l'AI, ma al tempo stesso avvertono la complessità organizzativa, economica e gestionale necessaria per adottarla in modo efficace.

Tabella 16 – Principali fattori di freno all'adozione dell'AI

Fattori di freno all'adozione dell'AI	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Diff.
Costi di investimento e gestione	3,25	3,81	+0,57
Mancanza di competenze interne e personale formato	3,09	3,57	+0,48
Difficoltà nel comprendere concretamente le applicazioni possibili	3,26	3,70	+0,44
Difficoltà nel trovare fornitori affidabili, tempestivi e flessibili	3,33	3,73	+0,40
Difficoltà di integrazione con i sistemi gestionali già presenti	3,28	3,71	+0,43
Timori legati a privacy, cybersecurity e gestione dei dati	3,11	3,57	+0,45
Dubbi su affidabilità/qualità dei risultati e rischio di errori	3,18	3,58	+0,40
Resistenza culturale o scarsa percezione di utilità per la struttura	3,14	3,53	+0,39
Media dei fattori considerati	**3,20**	**3,65**	**+0,45**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Anche sulle possibili **aree di applicazione dell'AI**, le imprese interessate al turismo accessibile esprimono valutazioni sistematicamente più elevate rispetto al totale della survey. La media passa da 1,85 nel campione complessivo a 2,26 nel sotto-campione, con un differenziale positivo di 0,41 punti

Tabella 17 – Aree di applicazione dell'AI

Aree di applicazione dell'AI	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Diff.
Customer care e gestione richieste	2,17	2,75	+0,58
Revenue management e pricing	1,71	2,13	+0,42
Marketing e vendite	2,09	2,44	+0,35
Operations e back office	1,85	2,31	+0,46
Gestione del personale	1,79	2,21	+0,41
Manutenzione e gestione della struttura	1,78	2,05	+0,27
Qualità dell'esperienza e reputazione online	1,84	2,33	+0,50
Gestione approvvigionamenti e fornitori	1,73	2,08	+0,36
Sicurezza informatica e gestione del rischio	1,74	2,09	+0,35
Media delle aree considerate	**1,85**	**2,26**	**+0,41**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Le distanze maggiori riguardano il customer care e la gestione delle richieste (+0,58), la qualità dell'esperienza e la reputazione online (+0,50) e le operations e back office (+0,46). Il dato conferma che, per queste imprese, l'AI è valutata soprattutto come strumento per migliorare la relazione con l'ospite, la personalizzazione del servizio e la gestione organizzativa dell'accoglienza.

Ruolo delle Filiere di fornitura e supporto per la performance aziendale

Nel confronto con il totale della survey 2026, le imprese interessate al turismo accessibile attribuiscono maggiore importanza alle filiere operative di fornitura e supporto.

La media dei punteggi relativi al contributo delle filiere alla performance aziendale è pari a 3,77, contro 3,28 del campione complessivo, con un differenziale positivo di 0,49 punti. Le distanze più ampie riguardano i servizi territoriali integrativi (+0,55), la pulizia, lavanderia e igiene (+0,55), la logistica e approvvigionamento (+0,53) e le forniture alimentari e beverage (+0,52).

Il dato conferma che le imprese orientate all'accessibilità leggono la qualità dell'accoglienza come il risultato di un'organizzazione complessiva, nella quale contano non solo gli spazi interni della struttura, ma anche i servizi, le forniture, l'igiene, la logistica e il rapporto con il territorio.

Tabella 18 – Ruolo delle filiere per la performance aziendale

Filiere fornitura e supporto	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Differenza
Forniture alimentari e beverage	3,31	3,83	+0,52
Arredi e allestimenti	3,55	3,96	+0,41
Manutenzione della struttura	3,64	4,05	+0,41
Pulizia, lavanderia e igiene	3,48	4,02	+0,55
Logistica e approvvigionamento	3,28	3,81	+0,53
Servizi professionali e organizzativi a supporto dell'operatività	3,27	3,77	+0,50
Servizi ICT e digitali	2,48	2,91	+0,43
Servizi territoriali integrativi	3,22	3,78	+0,55
Media delle filiere considerate	**3,28**	**3,77**	**+0,49**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

Anche guardando agli investimenti previsti nel prossimo triennio, il sotto-campione mostra valori sistematicamente superiori al totale della survey. La media passa da 3,36 nel campione complessivo a 3,80 tra le imprese interessate al turismo accessibile, con un differenziale di 0,44 punti. Gli scarti più elevati riguardano i servizi ICT e digitali (+0,56), le forniture alimentari e beverage (+0,55) e i servizi territoriali integrativi (+0,54).

Questo evidenzia che le imprese più sensibili all'accessibilità non si limitano a considerare le filiere operative come fattori di supporto all'attività corrente, ma le interpretano anche come ambiti su cui investire per rafforzare la qualità, la personalizzazione e la fruibilità dell'offerta turistica.

Il 2026 consente di leggere con maggiore precisione la dimensione operativa. Le imprese stanno collegando l'accessibilità alla gestione quotidiana della struttura e alla qualità delle filiere che sostengono il servizio alberghiero.

Tabella 19 – Filiere operative e investimenti previsti nel prossimo triennio

Filiere fornitura e supporto	Totale survey 2026	Accessibile 2026	Differenza
Forniture alimentari e beverage	3,66	4,21	+0,55
Arredi e allestimenti	3,31	3,60	+0,29
Manutenzione della struttura	3,80	4,11	+0,30
Pulizia, lavanderia e igiene	3,63	4,04	+0,41
Logistica e approvvigionamento	3,38	3,80	+0,42
Servizi professionali e organizzativi a supporto dell'operatività	3,26	3,70	+0,44
Servizi ICT e digitali	2,62	3,17	+0,56
Servizi territoriali integrativi	3,21	3,75	+0,54
Media delle filiere considerate	**3,36**	**3,80**	**+0,44**

Nota: punteggi medi su scala 1-5. Fonte: elaborazione SRM su dati survey 2026.

L'accessibilità non riguarda soltanto l'eliminazione di barriere fisiche, ma coinvolge l'intera organizzazione dell'offerta: qualità degli ambienti, pulizia, comfort, sicurezza, servizi adeguati, comunicazione efficace, forniture coerenti e capacità di integrazione con il territorio.

Sintesi dei principali risultati della ricerca

Nel 2026 si riduce la quota di imprese già impegnate nel turismo accessibile, mentre cresce quella delle imprese che stanno valutando di attivarsi. Nella Survey SRM, 445 alberghi su 1.000 (44,5%) attribuiscono al tema un punteggio di almeno 3 su 5, rispetto al 57,3% del 2025. Le imprese già in investimento o attive passano dal 47,8% al 23,4%; quelle in fase di valutazione aumentano dal 9,5% al 21,1%.

Tra le imprese orientate all'accessibilità è più elevata la quota di strutture con oltre 110 posti letto e di aziende con 10–49 addetti. Il 31,3% dispone di oltre 110 posti letto, contro il 19,9% dell'intero campione; il 59,1% occupa da 10 a 49 addetti, contro il 49,2%.

Gli investimenti sono più frequenti tra le imprese orientate all'accessibilità e riguardano diversi aspetti dell'attività alberghiera. L'84,5% dichiara interventi realizzati nell'ultimo triennio, contro il 64,2% del totale survey; il 74,2% programma nuovi investimenti nel prossimo triennio, contro il 54,2%. Gli interventi realizzati e quelli programmati riguardano, tra gli altri ambiti, strutture, servizi, digitale, efficienza energetica e sostenibilità.

L'interesse per l'accessibilità si accompagna all'attenzione verso altre componenti dell'offerta turistica. Le imprese del sotto-campione attribuiscono punteggi medi più elevati rispetto al totale survey all'enogastronomia (3,53 contro 2,67), al benessere e alla salute (3,13 contro 2,28) e

all'outdoor (2,94 contro 2,20). La differenza si osserva anche per il turismo slow (2,89 contro 2,41) e per quello sostenibile (2,82 contro 2,07).

Competenze del personale e tecnologie ricevono maggiore attenzione, pur con ostacoli all'adozione degli strumenti digitali. Il punteggio medio attribuito alle competenze è 3,91 nel sotto-campione, contro 3,69 nel totale. Tra le capacità considerate figurano problem solving, adattamento, comunicazione, lingue e conoscenze specifiche della ricettività. L'interesse medio per le tecnologie è pari a 2,45 contro 2,10. Per l'intelligenza artificiale, le imprese segnalano costi, carenza di competenze, difficoltà di integrazione, privacy e cybersecurity.

Le imprese orientate all'accessibilità attribuiscono maggiore importanza alle filiere che sostengono l'attività alberghiera. Il punteggio medio assegnato al loro contributo alla performance è 3,77 su 5, contro 3,28 nel totale della survey. Tra gli ambiti più valutati figurano la manutenzione della struttura (4,05 contro 3,64), la pulizia, lavanderia e igiene (4,02 contro 3,48) e gli arredi (3,96 contro 3,55). Il divario rispetto al totale è ampio anche per i servizi territoriali integrativi (3,78 contro 3,22).

I risultati economico-finanziari delle imprese orientate all'accessibilità sono migliori su alcuni indicatori, ma non su tutti. Secondo l'approfondimento sui dati AIDA, il sotto-campione registra mediane superiori al totale per EBITDA margin (19,4% contro 18,3%), valore aggiunto per addetto (50.725 contro 46.250 euro) e patrimonio netto su attivo (46,2% contro 42,8%). Le mediane di ROS, ROI e ROE non sono invece superiori: i maggiori investimenti e i costi di qualificazione dell'offerta possano incidere sui ritorni nel breve periodo.

Le imprese orientate all'accessibilità non presentano un profilo uniforme: ai diversi livelli di attivazione si associano differenze nei risultati economici e nelle scelte aziendali. La classificazione delle 445 imprese distingue quattro gruppi: «evoluti e performanti» (47 imprese, 10,6%), «in crescita» (194, 43,6%), «tradizionali o selettivi» (64, 14,4%) e «da supportare» (140, 31,5%).

Performance finanziarie e caratteristiche economiche delle imprese alberghiere orientate all'accessibilità

Obiettivo, metodo e perimetro dell'analisi

L'obiettivo dell'approfondimento è verificare se le imprese alberghiere interessate al turismo accessibile e inclusivo presentano caratteristiche economiche, reddituali, patrimoniali e organizzative differenti rispetto al totale delle imprese intervistate nella survey SRM 2026.

L'analisi non intende dimostrare un rapporto causale diretto tra accessibilità e migliori risultati aziendali, ma valutare se tale orientamento si associ a profili imprenditoriali più solidi, più dinamici e più propensi all'investimento.

Il perimetro principale è costituito dalle imprese che, alla domanda sul turismo accessibile/inclusivo, hanno attribuito un punteggio pari o superiore a 3 su una scala da 1 a 5. All'interno di questo gruppo si distinguono due profili: le imprese interessate, che hanno risposto 3 e si collocano in una fase di valutazione del tema, e le imprese attive, che hanno risposto 4 o 5 e hanno quindi già avviato investimenti o dispongono di un'offerta distintiva.

Nel complesso, le imprese orientate all'accessibilità sono 445, pari al 44,5% del totale campione. Tra queste, 211 sono imprese interessate e 234 sono imprese attive. La distinzione consente di verificare se il passaggio dalla semplice valutazione all'attivazione concreta si accompagna a una diversa performance economica e organizzativa.

Tabella 1 – Perimetro dell'analisi

Gruppo di imprese	Numero imprese	Quota sul totale survey
Totale survey 2026	1.000	100
Imprese orientate all'accessibilità	445	44,5
Imprese interessate	211	21,1
Imprese attive	234	23,4
Imprese non interessate / non attive	555	55,5

Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Per valutare le performance sono stati selezionati alcuni indicatori sintetici, riconducibili a quattro dimensioni principali: dimensione economica, redditività, produttività e solidità patrimoniale. La lettura considera, dove opportuno, sia valori medi sia valori mediani.

La mediana è particolarmente utile perché riduce l'effetto di valori estremi e restituisce una misura più vicina al profilo dell'impresa "tipica", aspetto importante in un campione caratterizzato da forte eterogeneità dimensionale.

La lettura dei risultati deve essere sviluppata con cautela. Una performance migliore delle imprese orientate all'accessibilità non implica necessariamente che l'accessibilità produca direttamente risultati economici superiori.

Può invece indicare che le imprese più sensibili a questo tema appartengono a una componente più evoluta del sistema alberghiero: più strutturata, più patrimonializzata, più orientata alla qualità dei servizi e più propensa a investire.

Tabella 2 – Indicatori utilizzati nell'analisi

Area	Indicatori principali	Lettura interpretativa
Dimensione economica	Valore della produzione; ricavi	Scala economica dell'impresa
Redditività	EBITDA margin; ROS; ROI; ROE	Capacità di generare margini e ritorni economici
Produttività	Valore aggiunto per addetto; ricavi per addetto	Capacità di generare valore rispetto alla dimensione occupazionale
Solidità patrimoniale	Patrimonio netto / totale attivo; debiti / totale attivo	Equilibrio patrimoniale e peso dell'indebitamento

Fonte: elaborazione SRM

Performance economiche delle imprese orientate all'accessibilità

Il primo confronto riguarda il totale delle imprese della survey e il gruppo delle imprese orientate all'accessibilità. La lettura dei dati evidenzia un profilo articolato.

Queste imprese non risultano necessariamente più grandi in termini medi rispetto al totale campione, ma mostrano segnali positivi sulla dimensione mediana, sulla marginalità operativa, sulla produttività e sulla solidità patrimoniale.

Dal punto di vista dimensionale, il valore medio della produzione e i ricavi medi delle imprese orientate all'accessibilità sono leggermente inferiori rispetto a quelli del campione complessivo.

Tuttavia, osservando le mediane, il quadro cambia: il valore della produzione e i ricavi mediani risultano più elevati tra queste imprese.

Questo significa che, al netto dell'effetto prodotto dalle imprese di dimensioni più grandi, la struttura tipica dell'impresa orientata all'accessibilità appare leggermente più robusta rispetto a quella del campione complessivo.

Tabella 3 – Dimensione economica: totale survey e imprese orientate all'accessibilità

Indicatore	Totale survey media	Accessibile media	Totale survey mediana	Accessibile mediana
Valore della produzione 2024, migliaia di euro	2.244,8	2.215,2	1.077,4	1.198,0
Ricavi 2024, migliaia di euro	2.175,6	2.151,9	1.050,3	1.173,2

Nota: valori economici in migliaia di euro. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Il dato più interessante riguarda la redditività operativa. Le imprese orientate all'accessibilità registrano un EBITDA margin superiore sia in termini medi sia mediani. Questo suggerisce una migliore capacità di generare margini dalla gestione caratteristica.

Il dato è coerente con l'ipotesi che le imprese orientate all'accessibilità siano più attente alla qualità dell'offerta, alla gestione dei servizi e alla capacità di intercettare bisogni differenziati della domanda.

Diversa è la lettura degli indicatori di redditività complessiva. ROS, ROI e ROE mediani risultano leggermente inferiori rispetto a quanto emerge per il totale delle imprese della survey.

Tabella 4 – Redditività: totale survey e imprese orientate all'accessibilità

Indicatore	Totale survey	Accessibile
EBITDA margin medio, %	19,7	20,7
EBITDA margin mediano, %	18,3	19,4
ROS mediano, %	8,0	7,5
ROI mediano, %	4,8	4,5
ROE mediano, %	5,6	3,8

Nota: valori riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Ciò suggerisce che il vantaggio delle imprese orientate all'accessibilità riguarda soprattutto la gestione operativa e non si traduce automaticamente in una maggiore redditività finale. Una possibile interpretazione è che queste imprese siano più impegnate in percorsi di investimento e qualificazione dell'offerta, i cui effetti sulla redditività netta possono richiedere tempi più lunghi per consolidarsi.

Tabella 5 – Produttività e solidità patrimoniale: totale survey e imprese orientate all'accessibilità

Indicatore	Totale survey mediana	Accessibile mediana
Crescita ricavi 2023-2024, %	4,4	4,2
Valore aggiunto per addetto, euro	46.250	50.725
Ricavi per addetto, euro	106.052	107.780
Patrimonio netto / totale attivo, %	42,8	46,2
Debiti / totale attivo, %	49,3	43,7

Nota: valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

La dimensione patrimoniale rappresenta uno dei segnali più rilevanti. Le imprese orientate all'accessibilità mostrano un rapporto patrimonio netto su totale attivo più elevato e, al tempo stesso, un'incidenza dei debiti sul totale attivo più bassa.

Questo indica una struttura finanziaria più equilibrata e una maggiore solidità patrimoniale. Si tratta di un elemento importante perché l'accessibilità richiede investimenti, adeguamenti degli spazi, tecnologie, formazione e servizi dedicati: condizioni più facilmente sostenibili da imprese con basi patrimoniali robuste.

Nel complesso, il confronto segnala che le imprese orientate all'accessibilità appartengono a un segmento del sistema alberghiero caratterizzato da maggiore robustezza organizzativa e patrimoniale.

Non emergono vantaggi generalizzati su tutti gli indicatori di redditività, ma si osservano elementi coerenti con un profilo imprenditoriale più strutturato: maggiore marginalità operativa, più elevata produttività per addetto e minore peso dell'indebitamento.

L'accessibilità, quindi, non appare come una variabile isolata di performance, ma come un tratto associato a imprese che tendono a investire nella qualità complessiva dell'offerta.

Dalla valutazione all'attivazione: imprese interessate e imprese attive

Il secondo livello dell'analisi riguarda il confronto interno al gruppo delle imprese orientate all'accessibilità. La distinzione tra imprese interessate e imprese attive consente di verificare se il passaggio dalla valutazione del tema alla progettualità concreta si accompagna a performance economiche più solide. Il confronto mostra che le imprese attive presentano una scala economica media più elevata.

I ricavi medi e il valore della produzione medio sono superiori rispetto a quelli delle imprese interessate. Tuttavia, le mediane risultano molto simili tra i due gruppi.

Tabella 6 – Dimensione economica: imprese interessate e imprese attive

Indicatore	Interessate media	Attive media	Interessate mediana	Attive mediana
Valore della produzione 2024	1.945,6	2.458,4	1.198,0	1.198,4
Ricavi 2024	1.890,7	2.387,5	1.175,8	1.168,4

Nota: valori economici in migliaia di euro. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Questo indica che la differenza dimensionale è legata soprattutto alla presenza, tra le imprese attive, di alcune realtà di maggiore scala, mentre l'impresa tipica dei due gruppi presenta dimensioni economiche non molto distanti.

Il dato più significativo riguarda ancora una volta la marginalità operativa. Le imprese attive registrano un EBITDA margin più elevato sia in media sia in mediana. Questo risultato suggerisce che il passaggio dalla fase di valutazione alla fase di investimento o offerta strutturata si associa a una migliore capacità di generare margini dalla gestione caratteristica.

Gli altri indicatori reddituali mostrano invece una situazione più equilibrata. ROS, ROI e ROE mediani non risultano superiori tra le imprese attive.

Tabella 7 – Redditività: imprese interessate e imprese attive

Indicatore	Interessate	Attive
EBITDA margin medio, %	19,1	22,2
EBITDA margin mediano, %	18,0	21,0
ROS mediano, %	7,6	7,5
ROI mediano, %	4,9	4,2
ROE mediano, %	4,6	3,4

Nota: valori riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Ciò suggerisce che l'attivazione sul turismo accessibile si associa soprattutto a una migliore marginalità operativa, ma non necessariamente a una redditività finale più elevata. Anche in questo caso, è possibile che gli investimenti e i costi di qualificazione dell'offerta incidano sui ritorni netti nel breve periodo.

Sul piano della produttività, i valori mediani sono sostanzialmente allineati tra imprese interessate e imprese attive. Il valore aggiunto per addetto e i ricavi per addetto mostrano differenze minime, segnalando che il passaggio all'attivazione non produce automaticamente un vantaggio evidente in termini di produttività. Più interessante è invece la dimensione patrimoniale: le imprese attive mostrano una patrimonializzazione leggermente superiore, anche se accompagnata da un'incidenza dei debiti lievemente più alta.

Tabella 8 – Produttività e solidità patrimoniale: imprese interessate e imprese attive

Indicatore	Interessate mediana	Attive mediana
Crescita ricavi 2023-2024, %	4,4	3,6
Valore aggiunto per addetto, euro	50.900	50.500
Ricavi per addetto, euro	107.845	107.625
Patrimonio netto / totale attivo, %	45,6	46,7
Debiti / totale attivo, %	42,5	44,3

Nota: valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Le imprese attive non mostrano un vantaggio generalizzato su tutti gli indicatori, ma si distinguono per una maggiore scala media e per una più elevata marginalità operativa. Questo risultato può essere letto in due modi.

Da un lato, le imprese con maggiore capacità di generare margini possono essere più nelle condizioni di investire in accessibilità e trasformare l'interesse in azione concreta.

Dall'altro, l'attivazione sul turismo accessibile può essere parte di una strategia più ampia di qualificazione dell'offerta, che contribuisce a rafforzare la capacità dell'impresa di intercettare domanda, personalizzare i servizi e migliorare l'esperienza del cliente.

Il confronto suggerisce quindi che la semplice attenzione al turismo accessibile non è sufficiente, da sola, a individuare un vantaggio competitivo netto. La differenza emerge soprattutto quando l'accessibilità viene tradotta in investimenti, servizi e progettualità.

Le imprese attive si distinguono per una marginalità operativa più elevata, mentre non mostrano ancora vantaggi altrettanto chiari sulla redditività finale del capitale. Questo può dipendere dal fatto che l'accessibilità richiede investimenti e tempi di consolidamento, i cui effetti economici possono manifestarsi in modo progressivo.

In termini interpretativi, si può affermare che **il turismo accessibile diventa una leva potenziale di performance soprattutto quando entra in un modello aziendale più ampio**.

L'attivazione concreta sul tema sembra associarsi a una migliore capacità di gestione operativa, ma il suo impatto sulla redditività complessiva dipende probabilmente da altri fattori: dimensione aziendale, qualità degli investimenti, livello tecnologico, ampiezza dei servizi accessori, ristorazione, competenze del personale e integrazione con la destinazione.

Dimensione aziendale, investimenti, tecnologia e modelli di offerta

Il confronto sviluppato nei paragrafi precedenti ha evidenziato che le imprese orientate all'accessibilità presentano alcuni tratti distintivi rispetto al totale del campione: una maggiore solidità patrimoniale, una produttività mediana più elevata e una marginalità operativa superiore. Tuttavia, per interpretare correttamente questi risultati è necessario approfondire alcune dimensioni strutturali e strategiche. In particolare, occorre verificare se le differenze osservate dipendano dalla maggiore dimensione media delle imprese, dalla loro maggiore propensione a investire, dall'orientamento verso la tecnologia e dall'ampiezza dei servizi offerti.

L'analisi viene quindi sviluppata lungo quattro direttrici: la dimensione aziendale, misurata attraverso la classe di posti letto; l'intensità degli investimenti realizzati e programmati; le tipologie di investimento previste per il prossimo triennio; il grado di orientamento tecnologico, con un focus sull'intelligenza artificiale e sul ruolo dei servizi accessori, in particolare l'offerta enogastronomica e di ristorazione.

L'obiettivo è comprendere se le imprese orientate all'accessibilità più performanti siano semplicemente più grandi oppure se presentino un modello aziendale più articolato, nel quale accessibilità, investimenti, tecnologia, servizi e qualità dell'offerta si rafforzano reciprocamente.

Dimensione aziendale e performance

Il primo passaggio riguarda il controllo per dimensione. Le imprese orientate all'accessibilità, come già emerso nell'analisi generale, sono mediamente più presenti nelle fasce dimensionali intermedie e alte. Per questo motivo è importante verificare se il vantaggio osservato su alcuni indicatori rimanga anche all'interno delle diverse classi di posti letto.

La lettura per dimensione mostra un quadro differenziato. Nelle strutture più piccole, fino a 35 posti letto, le imprese orientate all'accessibilità registrano una marginalità operativa leggermente superiore rispetto al totale della stessa classe dimensionale, ma presentano una produttività per addetto più bassa.

Tabella 9 – Performance delle imprese per classe di posti letto

Classe di posti letto	Gruppo	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %	Debiti / totale attivo, %
Fino a 35	Totale survey	16,5	37.350	33,3	58,5
Fino a 35	Orientate all'accessibilità	17,2	29.555	34,0	48,8
35-110	Totale survey	18,1	45.400	43,4	48,4
35-110	Orientate all'accessibilità	18,6	47.560	46,2	44,4
Oltre 110	Totale survey	20,7	60.920	50,7	39,8
Oltre 110	Orientate all'accessibilità	20,4	61.965	49,6	39,8

Nota: valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Questo suggerisce che, nelle piccole strutture, l'interesse per l'accessibilità può associarsi a una buona capacità di controllo della gestione operativa, ma non necessariamente a una maggiore capacità di generare valore per addetto. In questa fascia, l'accessibilità può essere più difficile da trasformare in leva di performance, perché le strutture dispongono di risorse organizzative e finanziarie più limitate.

Nella fascia intermedia, tra 35 e 110 posti letto, il profilo delle imprese orientate all'accessibilità risulta più positivo. Il margine operativo è leggermente superiore al totale della classe, la produttività per addetto è più elevata e la patrimonializzazione risulta migliore.

Questa fascia sembra quindi rappresentare uno dei segmenti più interessanti: imprese sufficientemente strutturate per affrontare investimenti e adattamenti organizzativi, ma ancora caratterizzate da modelli gestionali flessibili e vicini alla domanda.

Nelle strutture oltre 110 posti letto, invece, le imprese orientate all'accessibilità presentano valori sostanzialmente allineati al totale della classe. La marginalità operativa è lievemente più bassa, mentre la produttività per addetto è leggermente superiore.

La patrimonializzazione resta elevata, ma non superiore al totale della classe. Questo risultato suggerisce che, tra le imprese più grandi, l'accessibilità tende a diventare una componente del modello organizzativo complessivo, ma non necessariamente un elemento distintivo di performance rispetto alle altre imprese di pari dimensione.

Il dato più interessante riguarda quindi la fascia intermedia. **Le imprese orientate all'accessibilità tra 35 e 110 posti letto sembrano esprimere una combinazione più equilibrata tra scala dimensionale, produttività, margini e solidità patrimoniale.** Questo segmento può rappresentare un target particolarmente rilevante per le politiche di accompagnamento, perché mostra una capacità già visibile di trasformare l'attenzione all'accessibilità in un modello gestionale più solido.

Al contrario, nelle strutture più piccole il tema dell'accessibilità può richiedere strumenti di supporto più mirati. La minore produttività per addetto segnala che l'accessibilità può essere

percepita come un investimento complesso, che richiede competenze, servizi e adattamenti difficili da sostenere senza accompagnamento tecnico e finanziario.

Nelle strutture più grandi, invece, la sfida non sembra tanto quella della capacità di investimento, quanto quella dell'integrazione dell'accessibilità in un modello di offerta riconoscibile, distintivo e comunicabile al mercato.

Investimenti e performance

La seconda dimensione riguarda il rapporto tra investimenti e risultati economici. Le imprese orientate all'accessibilità si caratterizzano per una propensione agli investimenti più elevata rispetto al totale del campione. Tuttavia, per comprendere meglio il legame tra accessibilità e performance, è utile distinguere le imprese in base all'intensità dell'investimento.

A questo scopo sono stati individuati tre profili. Il primo comprende le imprese a bassa intensità di investimento, il secondo comprende le imprese a intensità media, il terzo comprende le imprese ad alta intensità.[3] Questa classificazione consente di distinguere le imprese che mostrano un interesse ancora poco tradotto in scelte operative da quelle che hanno già avviato un percorso di trasformazione più ampio. In particolare, il peso rilevante delle imprese a media ed alta intensità segnala che, per una parte consistente del sotto-campione, l'accessibilità si accompagna a una strategia di investimento più complessa, che non riguarda solo l'adeguamento fisico degli spazi, ma anche servizi, energia, tecnologia, sostenibilità e qualità complessiva dell'offerta. Tuttavia, il rapporto tra intensità degli investimenti e performance non è lineare.

Le imprese ad alta intensità di investimento presentano ricavi mediani più elevati, una produttività per addetto più alta e una buona patrimonializzazione. Il loro EBITDA margin mediano è, però, inferiore a quello delle imprese a bassa intensità.

Questo risultato non deve essere interpretato come un segnale negativo, ma come l'effetto possibile di una fase di investimento. Le imprese più dinamiche stanno sostenendo costi, interventi, adeguamenti e trasformazioni che possono comprimere temporaneamente la marginalità operativa, pur rafforzando il potenziale competitivo nel medio periodo.

Tabella 10 – Intensità degli investimenti e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Intensità degli investimenti	Numero imprese	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Bassa	42	611,2	22,7	36.545	47,9

[3]Il primo profilo è quello delle imprese a bassa intensità di investimento. Rientrano in questo gruppo le imprese che non hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio e non dichiarano nuovi investimenti certi nel prossimo triennio. Si tratta quindi di imprese che, pur essendo interessate al tema dell'accessibilità, non mostrano ancora un comportamento di investimento strutturato. Nel sotto-campione accessibile questo gruppo comprende 42 imprese, pari a circa il 9,4% del totale. Il secondo profilo è quello delle imprese a media intensità di investimento. Comprende le imprese che hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio oppure prevedono di realizzarne nel prossimo triennio, ma senza mostrare una strategia particolarmente estesa su più ambiti di intervento. Rientrano quindi in questa categoria le imprese in movimento, che hanno già compiuto o programmato scelte di investimento, ma con un livello di articolazione ancora intermedio. È il gruppo più numeroso: 240 imprese, pari a circa il 53,9% del sotto-campione accessibile. Il terzo profilo è quello delle imprese ad alta intensità di investimento. Comprende le imprese che combinano tre condizioni: hanno realizzato investimenti nell'ultimo triennio, prevedono nuovi investimenti nel prossimo triennio e indicano aumenti di spesa in almeno tre ambiti tra quelli considerati dalla survey, come ammodernamento della struttura, ampliamento dei servizi, riqualificazione energetica, accessibilità e inclusività, digitale/tecnologia/AI e sostenibilità. Questo gruppo comprende 163 imprese, pari a circa il 36,6% delle imprese accessibili.

Intensità degli investimenti	Numero imprese	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Media	240	1.069,5	19,2	48.800	45,5
Alta	163	1.726,0	18,5	60.880	48,0

Nota: valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. La classificazione considera investimenti realizzati, investimenti programmati e numero di ambiti di investimento previsti. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

La lettura della tabella suggerisce tre indicazioni.

La prima è che le imprese a bassa intensità di investimento sono mediamente più piccole, ma presentano una marginalità operativa elevata. Si tratta probabilmente di imprese più prudenti, che mantengono un buon equilibrio gestionale, ma che potrebbero avere minore capacità di trasformazione futura.

La seconda è che le imprese a media intensità rappresentano il nucleo più ampio: sono realtà in movimento, ma non sempre caratterizzate da una strategia di investimento pienamente articolata.

La terza è che le imprese ad alta intensità appaiono più strutturate e più produttive, ma si trovano in una fase in cui gli investimenti possono incidere sui margini.

In termini interpretativi, il dato conferma che **l'accessibilità genera valore soprattutto quando viene inserita in un percorso più ampio di ammodernamento e qualificazione**. Tuttavia, gli **effetti economici non sono necessariamente immediati**. L'impresa che investe molto può non mostrare subito margini più elevati, **ma può rafforzare la propria capacità competitiva futura** attraverso strutture più moderne, servizi più articolati, maggiore sostenibilità, tecnologie più avanzate e un'offerta più accessibile.

Tipologie di investimento e orientamento strategico

Per approfondire ulteriormente il rapporto tra investimenti e performance, è utile osservare le tipologie di intervento previste dalle imprese orientate all'accessibilità nel prossimo triennio. Le aree considerate riguardano ammodernamento e ampliamento della struttura, ampliamento dei servizi, sostenibilità, riqualificazione energetica, accessibilità e inclusività, digitale e tecnologia.

L'ambito più diffuso è l'ammodernamento o ampliamento della struttura, indicato da oltre la metà delle imprese orientate all'accessibilità. Seguono l'ampliamento e la diversificazione dei servizi, la riqualificazione energetica e gli interventi specificamente orientati ad accessibilità e inclusività. Meno frequenti, ma comunque rilevanti, sono gli investimenti in sostenibilità ESG e in digitale, tecnologia e intelligenza artificiale.

Dal punto di vista delle performance, le imprese che prevedono investimenti in accessibilità e inclusività presentano un EBITDA margin mediano più elevato rispetto a quelle che investono in altri ambiti, insieme a una produttività per addetto molto alta. Anche le imprese che investono in sostenibilità ESG mostrano una patrimonializzazione elevata.

Gli investimenti in digitale, tecnologia e AI sono meno diffusi, ma si associano a una produttività per addetto significativa, segnalando che l'innovazione tecnologica tende a essere adottata soprattutto da imprese con una maggiore capacità organizzativa.

Tabella 11 – Ambiti di investimento e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Ambito di investimento previsto	Quota imprese orientate all'accessibilità, %	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Ammodernamento / ampliamento struttura	57,5	18,4	55.905	45,7
Ampliamento / diversificazione servizi	47,0	17,9	52.780	43,4
Riqualificazione energetica	41,3	18,5	59.060	46,9
Accessibilità e inclusività	37,1	19,9	61.450	45,6
Sostenibilità / ESG	18,4	19,0	62.065	53,1
Digitale / tecnologia / AI	16,2	18,6	60.200	44,9

Nota: la quota indica le imprese che prevedono un aumento della spesa nell'ambito considerato. Valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Gi investimenti più diffusi sono quelli legati alla struttura fisica e all'ampliamento dei servizi, ma **le performance più interessanti emergono quando l'investimento assume una dimensione più strategica: accessibilità, sostenibilità, energia e tecnologia**.

Le imprese che indicano investimenti in accessibilità e inclusività presentano una produttività particolarmente elevata, mentre quelle orientate alla sostenibilità mostrano la patrimonializzazione più robusta.

Questo risultato rafforza una lettura già emersa nei paragrafi precedenti: le imprese che programmano investimenti in accessibilità sono spesso le stesse che attribuiscono importanza a sostenibilità, efficienza energetica, qualità dei servizi e innovazione. In altri termini, il turismo accessibile sembra diventare un tassello di una strategia competitiva più complessiva, orientata a migliorare la fruibilità, la qualità e la reputazione dell'impresa.

Tecnologia e performance

La terza direttrice riguarda il rapporto tra tecnologia e performance. Le imprese orientate all'accessibilità mostrano, in generale, una maggiore apertura verso le tecnologie digitali rispetto alle imprese dell'intero campione, ma con livelli di interesse complessivamente prudenti.

Per valutare meglio questo aspetto è stato costruito un indicatore sintetico di orientamento tecnologico, basato sulla media dei punteggi attribuiti alle principali tecnologie considerate: intelligenza artificiale, chatbot, Internet of Things, big data, ricerca vocale, realtà aumentata, realtà virtuale, robotica e altre tecnologie digitali.

Le imprese, anche in questo caso, sono state distinte in tre profili: basso, medio e alto orientamento tecnologico. Il gruppo più numeroso è quello a orientamento medio, seguito dalle imprese a basso orientamento tecnologico. Le imprese ad alto orientamento rappresentano poco meno di un quarto del sotto-campione orientato all'accessibilità.

La relazione tra tecnologia e performance è interessante, ma - coerentemente con quanto evidenziato per l'intensità degli investimenti - non lineare. Le imprese con orientamento tecnologico medio e alto presentano ricavi mediani più elevati rispetto a quelle con basso orientamento.

La produttività per addetto è anch'essa superiore nei profili medio e alto. La patrimonializzazione più robusta si osserva però nel gruppo a orientamento medio, mentre l'EBITDA margin non cresce in modo proporzionale al livello tecnologico.

Anche in questo caso, la tecnologia **appare più come indicatore di evoluzione organizzativa che come fattore immediatamente associato a una maggiore marginalità**.

Tabella 12 – Orientamento tecnologico e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Orientamento tecnologico	Numero imprese	Quota, %	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Basso	163	36,6	1.042,5	18,5	46.475	45,0
Medio	181	40,7	1.264,7	20,0	53.320	51,0
Alto	101	22,7	1.282,8	18,8	52.360	46,2

Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

La distribuzione conferma che la tecnologia non è ancora un tratto pienamente generalizzato tra le imprese orientate all'accessibilità (analogamente a quanto avviene per il totale del campione):

- il gruppo più numeroso è quello a orientamento medio, con 181 imprese, pari al 40,7% del sotto-campione;
- seguono le imprese a basso orientamento tecnologico, 163 imprese, pari al 36,6%;
- le imprese ad alto orientamento tecnologico sono 101, pari al 22,7%.

L'aspetto più significativo riguarda però la relazione tra orientamento tecnologico e propensione agli investimenti futuri.

Le imprese ad alto orientamento tecnologico rappresentano una quota più contenuta del sotto-campione accessibile, ma mostrano il profilo più dinamico: il 90,1**%** prevede nuovi investimenti nel prossimo triennio, contro circa il **69%** delle imprese a basso e medio orientamento tecnologico.

Tabella 12A – Orientamento tecnologico e propensione agli investimenti futuri delle imprese orientate all'accessibilità

Orientamento tecnologico	Prevedono nuovi investimenti	Non prevedono nuovi investimenti	Dipende da incentivi / condizioni di mercato
Basso	69,9%	22,1%	8,0%
Medio	69,1%	22,7%	8,3%
Alto	90,1%	7,9%	2,0%

Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Allo stesso tempo, tra le imprese più orientate al digitale è molto più bassa la quota di chi non prevede nuovi investimenti, pari al 7,9%, e di chi subordina le scelte a incentivi o mutate condizioni di mercato, pari al 2,0%.

Questi dati indicano che la tecnologia tende a inserirsi in un modello imprenditoriale più dinamico, aperto alla trasformazione e alla sperimentazione**.** Le imprese più orientate al digitale non solo

attribuiscono maggiore rilevanza alle tecnologie, ma mostrano anche una più forte propensione a programmare nuovi investimenti.

Tuttavia, il dato sulla marginalità invita a una lettura prudente: l'EBITDA margin mediano delle imprese ad alto orientamento tecnologico è pari al 18,8%, inferiore al 20,0% delle imprese a orientamento medio e solo leggermente superiore al 18,5% delle imprese a basso orientamento.

Ciò suggerisce che **l'innovazione tecnologica richiede costi, competenze, integrazione con i sistemi gestionali e capacità di utilizzo**. Non sempre, quindi, l'interesse verso la tecnologia si traduce immediatamente in migliori risultati economici.

Più correttamente, esso segnala una maggiore propensione alla trasformazione e un potenziale competitivo che può consolidarsi nel medio periodo. In questa prospettiva, **l'orientamento tecnologico non va letto solo come indicatore di innovazione**, ma anche **come segnale di capacità progettuale e di disponibilità a investire** nel rafforzamento competitivo dell'offerta.

Ciò può indicare che, in questa fase, le imprese più performanti non sono necessariamente quelle che attribuiscono massimo punteggio a tutte le tecnologie, ma quelle che selezionano strumenti concreti e coerenti con le proprie esigenze operative. **L'innovazione, dunque, diventa più efficace quando è selettiva, mirata e integrata nel modello aziendale**.

Focus sull'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale merita una lettura specifica perché rappresenta una delle tecnologie più discusse e potenzialmente rilevanti per l'ospitalità. Le possibili applicazioni riguardano il customer care, la gestione delle richieste, il marketing, le vendite, le operations, il back office, la reputazione online, la manutenzione, gli approvvigionamenti e la sicurezza informatica.

Anche in questo caso è stato costruito un indicatore sintetico di apertura all'AI, basato sui punteggi assegnati alle diverse aree di applicazione. La distribuzione delle imprese orientate all'accessibilità mostra che il gruppo più ampio è ancora quello a bassa apertura, ma una quota significativa si colloca nei profili medio e alto.

Questo conferma che l'AI è percepita come una leva potenziale, ma non ancora pienamente incorporata nei modelli gestionali.

Dal punto di vista delle performance, le imprese con apertura media e alta all'AI non mostrano ricavi mediani superiori rispetto alle imprese con profilo basso. Tuttavia, presentano livelli di produttività simili o leggermente superiori. Più evidente è il legame con la propensione futura all'investimento: le imprese con apertura media o alta all'AI sono molto più orientate a programmare nuovi investimenti. **L'AI sembra quindi funzionare come indicatore di un atteggiamento strategico verso l'innovazione**, più che come fattore già pienamente riflesso nei risultati economici attuali.

La tabella mostra che l'apertura all'AI non coincide automaticamente con performance economiche superiori. Anzi, le imprese con profilo basso presentano un EBITDA margin mediano più elevato. Questo risultato è coerente con una fase ancora iniziale di adozione dell'intelligenza artificiale nel settore alberghiero.

Le imprese che guardano con maggiore interesse all'AI possono essere impegnate in una fase di valutazione, sperimentazione o investimento, i cui benefici non sono ancora pienamente visibili nei risultati economici.

Tabella 13 – Apertura all'AI e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Profilo AI	Numero imprese	Quota, %	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Basso	192	43,1	1.195,9	20,9	51.130	48,0
Medio	147	33,0	1.178,8	17,5	49.270	45,2
Alto	106	23,8	1.110,1	18,4	51.795	45,1

Nota: il profilo AI è calcolato sulla media dei punteggi attribuiti alle aree di applicazione dell'intelligenza artificiale considerate nella survey. Valori economico-finanziari mediani riferiti al 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

L'indicazione più rilevante non è quindi che l'AI generi già maggiore redditività, ma che essa rappresenti un terreno di evoluzione futura. Le imprese orientate all'accessibilità possono trarre vantaggio dall'intelligenza artificiale soprattutto in ambiti molto concreti: gestione delle richieste del cliente, assistenza personalizzata, miglioramento della reputazione online, supporto al personale, analisi delle preferenze, gestione dei flussi informativi e comunicazione più accessibile.

Perché ciò avvenga, però, servono competenze, fornitori affidabili, investimenti sostenibili e casi d'uso realmente coerenti con le esigenze delle strutture.

Servizi accessori, ristorazione e qualità dell'offerta

Il quinto ambito di approfondimento riguarda i servizi accessori, con particolare riferimento all'offerta enogastronomica e di ristorazione. Il tema è rilevante perché gli alberghi orientati all'accessibilità tendono a interpretare la qualità dell'accoglienza non solo come adeguamento degli spazi, ma come costruzione di un'esperienza complessiva.

La ristorazione, i servizi territoriali, le esperienze locali, il benessere e la capacità di personalizzare l'offerta possono rafforzare il valore dell'accessibilità, rendendo la struttura più attrattiva per pubblici diversi.

Per valutare questo aspetto è stato considerato il peso attribuito dalle imprese all'offerta enogastronomica e di ristorazione nella scelta della struttura da parte degli ospiti. Le imprese orientate all'accessibilità sono state distinte in tre gruppi: bassa rilevanza, rilevanza intermedia e alta rilevanza. Il quadro è piuttosto chiaro. Le imprese che attribuiscono alta rilevanza alla ristorazione presentano ricavi mediani più elevati, una maggiore produttività per addetto e una buona patrimonializzazione.

Tabella 14 – Rilevanza della ristorazione e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Rilevanza della ristorazione	Numero imprese	Quota, %	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Bassa rilevanza	84	18,9	968,9	18,5	41.820	47,2
Rilevanza intermedia	182	40,9	1.114,3	18,7	50.200	42,7
Alta rilevanza	179	40,2	1.578,3	19,9	58.840	47,6

Nota: la classificazione si basa sul punteggio attribuito all'influenza dell'offerta enogastronomica e di ristorazione nella scelta della struttura. Valori economico-finanziari mediani riferiti al 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Anche l'EBITDA margin mediano è più alto rispetto ai gruppi a bassa o intermedia rilevanza. Questo suggerisce che, **senza ipotizzare necessariamente un legame di causa – effetto**, tra le imprese orientate all'accessibilità, l'integrazione dell'offerta ricettiva con servizi di ristorazione ed enogastronomia può associarsi a un modello aziendale più solido e maggiormente orientato alla valorizzazione dell'esperienza.

La ristorazione sembra quindi rappresentare una componente importante del modello di offerta delle imprese orientate all'accessibilità. Non si tratta semplicemente di un servizio aggiuntivo, ma di un elemento che può rafforzare la permanenza, aumentare la soddisfazione del cliente, ampliare i target di domanda e migliorare la riconoscibilità della struttura.

Tabella 15 – Investimenti nell'offerta enogastronomica e performance delle imprese orientate all'accessibilità

Investimenti in offerta enogastronomica	Numero imprese	Quota, %	Ricavi mediani 2024, 000 euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %
Nessun investimento food	244	54,8	1.183,8	19,9	50.360	48,4
1-2 ambiti di investimento	147	33,0	1.117,1	19,8	53.490	45,6
3 o più ambiti di investimento	54	12,1	1.178,8	16,0	43.475	38,5

Nota: gli ambiti considerati riguardano investimenti infrastrutturali, formazione, nuovi format, sostenibilità, digitalizzazione, partnership territoriali e comunicazione/marketing dell'offerta enogastronomica. Valori economico-finanziari mediani riferiti al 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

In particolare, per il turismo accessibile, la presenza di un'offerta food & beverage curata può assumere un valore specifico: disponibilità di prodotti locali, attenzione alle intolleranze, possibilità di personalizzazione, qualità del servizio, facilità di fruizione e coerenza con bisogni differenziati possono incidere in modo rilevante sulla qualità complessiva dell'esperienza.

L'analisi sugli investimenti futuri nell'offerta enogastronomica conferma tuttavia una lettura prudente. Le imprese che programmano interventi in uno o due ambiti food presentano livelli di produttività buoni e una marginalità sostanzialmente allineata alle imprese senza investimenti specifici. Al contrario, le imprese che prevedono investimenti in tre o più ambiti mostrano un EBITDA margin più basso e una patrimonializzazione inferiore.

Questo può indicare che le strategie più articolate sul food & beverage riguardano imprese in fase di trasformazione, che stanno sostenendo costi e investimenti significativi e che potrebbero non aver ancora consolidato i benefici economici.

Il dato non ridimensiona il ruolo della ristorazione, ma suggerisce che **anche in questo caso occorre distinguere tra rilevanza strategica del servizio e fase di investimento**. Le imprese per le quali la ristorazione è già un fattore rilevante mostrano performance migliori; le imprese che stanno programmando interventi molto articolati potrebbero invece trovarsi in una fase di riposizionamento, con costi iniziali più elevati e benefici attesi nel medio periodo.

Lettura complessiva: accessibilità come parte di un modello aziendale evoluto

L'analisi congiunta di dimensione, investimenti, tecnologia e servizi consente di precisare meglio il significato economico del turismo accessibile. Il tema non appare come un fattore isolato in grado, da solo, di spiegare performance superiori. Al contrario, l'accessibilità sembra assumere valore quando entra in un modello aziendale più ampio, fondato su capacità organizzativa, investimenti selettivi, solidità patrimoniale, servizi integrati e innovazione mirata.

La dimensione aziendale conta, ma non spiega tutto. Le imprese orientate all'accessibilità più interessanti non sono soltanto quelle più grandi, ma quelle che riescono a combinare scala adeguata, produttività, equilibrio finanziario e qualità dell'offerta. La fascia tra 35 e 110 posti letto sembra particolarmente significativa, perché mostra un buon equilibrio tra solidità, produttività e flessibilità gestionale. Le piccole imprese, invece, possono avere bisogno di strumenti di accompagnamento più semplici e mirati, mentre le grandi imprese devono soprattutto trasformare l'accessibilità in un elemento distintivo e comunicabile.

Gli investimenti rappresentano un secondo elemento centrale. Le imprese orientate all'accessibilità investono di più e mostrano una maggiore propensione alla trasformazione. Tuttavia, l'intensità dell'investimento non produce automaticamente margini più elevati nel breve periodo. Le imprese ad alta intensità sono più grandi, più produttive e patrimonialmente solide, ma possono vedere temporaneamente compressa la marginalità operativa. Questo suggerisce che l'accessibilità e gli investimenti collegati devono essere letti in una prospettiva di medio periodo.

La tecnologia costituisce una leva importante, ma va interpretata in modo selettivo. Le imprese con orientamento tecnologico medio mostrano il profilo più equilibrato, confermando che non è la tecnologia in sé a generare valore, ma la sua capacità di rispondere a bisogni concreti dell'impresa e del cliente. Anche l'intelligenza artificiale si colloca in questa prospettiva: è una leva potenziale per migliorare customer care, personalizzazione, reputazione e processi interni, ma richiede competenze, integrazione e casi d'uso sostenibili.

Infine, i servizi accessori e la ristorazione mostrano una relazione interessante con la performance. Gli alberghi orientati all'accessibilità che attribuiscono alta rilevanza all'offerta enogastronomica presentano ricavi, produttività e margini più elevati. Ciò conferma che l'accessibilità si rafforza quando è inserita in un'esperienza alberghiera più completa, capace di integrare ospitalità, servizi, territorio, qualità del food & beverage e attenzione ai bisogni differenziati della domanda.

Nel complesso, il **turismo accessibile emerge come una leva di competitività soprattutto per le imprese capaci di inserirlo in una strategia integrata**. Le performance migliori non derivano dalla sola dichiarazione di interesse, ma dalla capacità di connettere accessibilità, investimenti, organizzazione, tecnologia e qualità dell'offerta. Questo risultato ha implicazioni rilevanti anche per le policy: sostenere il turismo accessibile significa accompagnare le imprese non solo nell'adeguamento fisico delle strutture, ma anche nella formazione, nella digitalizzazione, nell'integrazione dei servizi, nella valorizzazione delle filiere e nel rafforzamento della destinazione.

Cluster di imprese e modelli di successo

L'analisi sviluppata nei paragrafi precedenti mostra che gli alberghi orientati all'accessibilità non costituiscono un insieme omogeneo. All'interno del sotto-campione convivono imprese con livelli diversi di maturità rispetto all'accessibilità, differente solidità economico-finanziaria, diversa intensità di investimento, maggiore o minore apertura tecnologica e differente capacità di integrare l'accessibilità in un modello di offerta più ampio.

Per cogliere meglio questa eterogeneità è stata costruita una classificazione interpretativa degli alberghi orientati all'accessibilità, con l'obiettivo di individuare alcuni profili ricorrenti. La clusterizzazione non va letta come una segmentazione statistica rigida, ma come uno strumento di sintesi utile a comprendere quali combinazioni di fattori caratterizzano i modelli imprenditoriali più evoluti e quali, invece, richiedono azioni di accompagnamento più mirate.

La classificazione considera cinque dimensioni principali: **la maturità rispetto al turismo accessibile**, distinguendo tra imprese interessate e imprese attive; **la performance economico-finanziaria**, misurata attraverso ricavi, marginalità operativa, produttività, patrimonializzazione e indebitamento; **l'intensità degli investimenti**; **l'orientamento tecnologico**; **la rilevanza attribuita ai servizi accessori**, in particolare all'offerta enogastronomica e di ristorazione.

Per costruire i cluster è stato utilizzato un criterio sintetico di performance, basato sul confronto di ciascuna impresa con i valori mediani del campione delle imprese accessibili. L'impresa viene considerata più performante quando presenta valori pari o superiori alla mediana su ricavi, EBITDA margin, valore aggiunto per addetto e patrimonio netto su totale attivo, e valori pari o inferiori alla mediana sul rapporto debiti su totale attivo.

A questo punteggio sono stati affiancati gli indicatori già utilizzati nei paragrafi precedenti: intensità degli investimenti, orientamento tecnologico e rilevanza della ristorazione.

Sulla base di questa lettura sono stati individuati quattro profili: **alberghi orientati all'accessibilità evoluti e performanti**, **alberghi orientati all'accessibilità in crescita**, **alberghi orientati all'accessibilità tradizionali o selettivi**, **alberghi orientati all'accessibilità da supportare**.

Tabella 16 – Criteri di identificazione dei cluster

Cluster	Criteri prevalenti	Lettura interpretativa
Evoluti e performanti	Imprese attive sul turismo accessibile, alta performance, alta intensità di investimento, buona apertura tecnologica e offerta articolata	Benchmark del modello accessibilità-qualità-performance
In crescita	Performance medio-alta, investimenti medi o elevati, orientamento tecnologico o servizi più sviluppati	Imprese con potenziale di consolidamento
Tradizionali / selettivi	Buone performance, ma minore intensità di investimento, minore apertura tecnologica o servizi meno articolati	Imprese solide, ma con rischio di approccio parziale
Da supportare	Performance debole, minore solidità economica e patrimoniale, maggiore esposizione finanziaria	Imprese con fabbisogno prioritario di supporto

Fonte: elaborazione SRM

La distribuzione dei cluster evidenzia che il gruppo più ampio è quello degli alberghi orientati all'accessibilità in crescita, pari a 194 imprese (il 43,6% del sotto-campione); seguono gli alberghi da supportare, 140 imprese (31,5%) e gli alberghi tradizionali o selettivi che sono 64 (14,4%). Gli alberghi evoluti e performanti sono 47, pari al 10,6% del sotto-campione orientato all'accessibilità.

Il dato conferma che il turismo accessibile è presente in una pluralità di modelli imprenditoriali. Esiste un nucleo avanzato, ancora numericamente contenuto ma molto rilevante sul piano interpretativo, che combina attivazione concreta, performance, investimenti e qualità dell'offerta. Accanto a questo nucleo vi è una componente più ampia di imprese in crescita, che mostra

condizioni favorevoli per consolidare il proprio percorso. Allo stesso tempo, una quota non marginale del sotto-campione presenta criticità economiche e patrimoniali che possono ostacolare la trasformazione dell'interesse in progettualità stabile.

Tabella 17 – Distribuzione dei cluster tra gli alberghi orientati all'accessibilità

Cluster	Numero imprese	Peso %
Alberghi orientati all'accessibilità evoluti e performanti	47	10,6
Alberghi orientati all'accessibilità in crescita	194	43,6
Alberghi orientati all'accessibilità tradizionali / selettivi	64	14,4
Alberghi orientati all'accessibilità da supportare	140	31,5
Totale alberghi orientati all'accessibilità	**445**	**100**

Nota: valori calcolati sul sotto-campione degli alberghi orientati all'accessibilità. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Il primo cluster, quello degli **alberghi orientati all'accessibilità evoluti e performanti**, rappresenta il profilo più avanzato. Si tratta di imprese tutte attive sul turismo accessibile, con elevata intensità di investimento e performance economico-finanziarie nettamente superiori rispetto agli altri gruppi. I ricavi mediani sono pari a 2,5 milioni di euro, l'EBITDA margin mediano supera il 30%, il valore aggiunto per addetto è superiore a 81 mila euro e il rapporto patrimonio netto su totale attivo si attesta oltre il 60%. Anche il rapporto debiti su totale attivo è contenuto.

Questo cluster interpreta l'accessibilità come componente di un modello aziendale evoluto, nel quale investimenti, qualità dell'offerta, solidità patrimoniale e capacità gestionale si rafforzano reciprocamente.

Il secondo cluster, quello degli **alberghi orientati all'accessibilità in crescita**, è il più numeroso. Presenta valori economici e patrimoniali positivi: ricavi mediani pari a circa 1,4 milioni di euro, EBITDA margin mediano del 23,9%, valore aggiunto per addetto vicino a 62 mila euro e patrimonializzazione elevata. Rispetto al primo cluster, la quota di imprese già attive sul turismo accessibile è più bassa, ma il gruppo mostra un'elevata apertura tecnologica e una significativa propensione agli investimenti. È il segmento con il maggiore potenziale di consolidamento, perché raccoglie imprese che non hanno ancora raggiunto il profilo benchmark, ma dispongono di condizioni favorevoli per rafforzare l'accessibilità come leva competitiva.

Il terzo cluster comprende gli **alberghi orientati all'accessibilità tradizionali o selettivi**. È un gruppo relativamente piccolo, ma interessante. Presenta buoni livelli di marginalità operativa, patrimonializzazione elevata e indebitamento contenuto. Tuttavia, mostra una minore intensità di investimento, una minore apertura tecnologica e una limitata rilevanza attribuita ai servizi accessori. In questo caso l'impresa può essere solida sotto il profilo economico-finanziario, ma meno orientata alla trasformazione del modello di offerta. Il rischio è che l'accessibilità resti un ambito circoscritto, non pienamente integrato con tecnologia, servizi, ristorazione, comunicazione e innovazione dell'esperienza.

Il quarto cluster, quello degli **alberghi orientati all'accessibilità da supportare**, è il secondo per numerosità. Presenta ricavi mediani più contenuti, marginalità operativa molto più bassa, produttività inferiore, patrimonializzazione debole e maggiore incidenza dei debiti. Nonostante ciò, oltre la metà delle imprese del gruppo è già attiva sul tema dell'accessibilità e una parte rilevante mostra comunque propensione a investire. Questo è un dato importante: il cluster non

rappresenta imprese disinteressate, ma imprese che possono incontrare difficoltà nel sostenere il percorso di trasformazione. Per questo motivo, è il gruppo più rilevante in chiave di policy, perché l'interesse per l'accessibilità rischia di non tradursi in risultati concreti senza adeguati strumenti di supporto.

Tabella 18 – Performance economico-finanziarie per cluster

Cluster	Ricavi mediani 2024, migliaia di euro	EBITDA margin mediano, %	Valore aggiunto per addetto, euro	Patrimonio netto / totale attivo, %	Debiti / totale attivo, %
Evoluti e performanti	2.534,6	30,1	81.655	60,7	36,4
In crescita	1.425,8	23,9	61.950	64,3	30,6
Tradizionali / selettivi	1.276,8	25,4	52.940	66,9	27,0
Da supportare	750,5	8,4	28.675	20,5	67,9

Nota: valori mediani riferiti agli indicatori economico-finanziari 2024. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

La lettura delle performance conferma che il discrimine più netto non riguarda soltanto la dimensione economica, ma la combinazione tra margini, produttività, patrimonio e debito. Le imprese evolute e performanti e quelle in crescita mostrano profili molto solidi, anche se con intensità diverse.

Le imprese tradizionali o selettive sono robuste sul piano patrimoniale, ma meno orientate alla trasformazione. Le imprese da supportare, invece, presentano una struttura più vulnerabile, che può limitare la capacità di sostenere investimenti complessi.

Osservando le caratteristiche strategiche dei cluster, emerge con chiarezza che le imprese evolute e performanti sono tutte attive sul turismo accessibile e tutte ad alta intensità di investimento. Inoltre, oltre tre quarti hanno un orientamento tecnologico medio-alto e quasi tre quarti attribuiscono alta rilevanza alla ristorazione e all'offerta enogastronomica. È quindi il cluster in cui l'accessibilità appare maggiormente integrata in un modello aziendale articolato.

Tabella 19 – Caratteristiche strategiche dei cluster

Cluster	Imprese attive nell'accessibile	Alta intensità di investimento	Orientamento tecnologico medio-alto	Alta rilevanza ristorazione
Evolute e performanti	100,0	100,0	76,6	74,5
In crescita	38,1	36,6	78,4	46,9
Tradizionali / selettive	64,1	9,4	21,9	7,8
Da supportare	51,4	27,9	57,1	34,3

Nota: valori percentuali calcolati all'interno di ciascun cluster. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

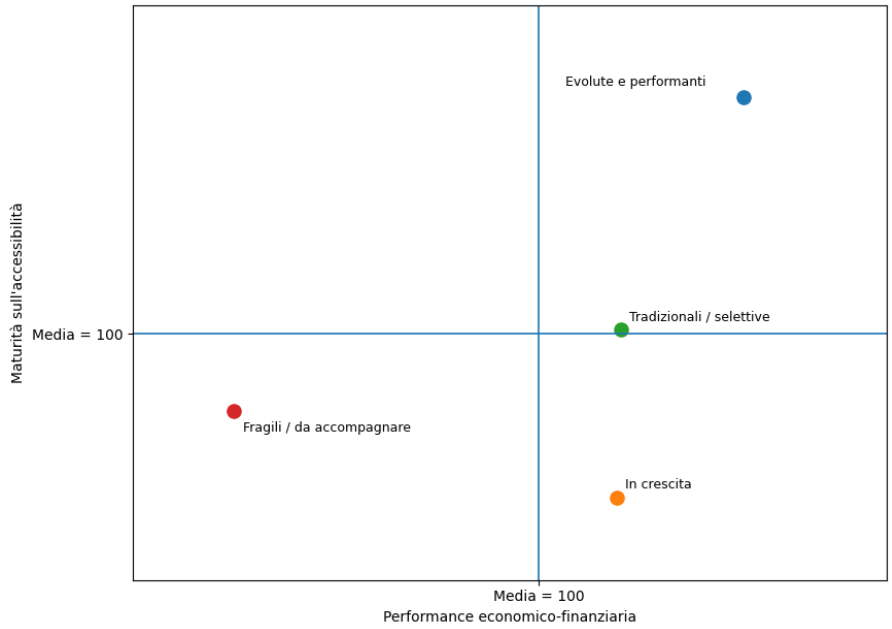
Le imprese in crescita mostrano un profilo diverso: solo una quota minoritaria è già attiva, ma quasi quattro imprese su cinque hanno orientamento tecnologico medio-alto e quasi la metà attribuisce alta rilevanza alla ristorazione. Anche la propensione agli investimenti è significativa.

Questo conferma che il cluster ha un potenziale elevato: molte imprese sono ancora in fase di costruzione del proprio posizionamento, ma presentano le condizioni per trasformare l'interesse in progettualità più stabile.

Le imprese tradizionali o selettive hanno performance buone, ma sono meno orientate agli investimenti, alla tecnologia e ai servizi accessori. Il dato suggerisce che la solidità economica non è sufficiente, da sola, a generare un modello pienamente evoluto di turismo accessibile. Infine, le imprese da supportare mostrano valori intermedi su alcune variabili strategiche, ma la debolezza delle performance economico-finanziarie può rendere più difficile sostenere investimenti e innovazione.

Per rendere più immediata la lettura del posizionamento relativo dei cluster, l'analisi è stata integrata con quattro grafici a quadranti. I grafici collocano i cluster rispetto a coppie di dimensioni rilevanti: performance economico-finanziaria e maturità sull'accessibilità; intensità degli investimenti e orientamento tecnologico; ampiezza dell'offerta e performance economico-finanziaria; solidità patrimoniale e propensione agli investimenti futuri.[4]

Grafico 1A – Performance economico-finanziaria e maturità sull'accessibilità



Fonte: elaborazione SRM

[4] I punti nei grafici sono stati calcolati utilizzando un indice base 100 rispetto alla media dei cluster. Il valore 100 rappresenta quindi la media dei quattro gruppi; valori superiori a 100 indicano un posizionamento sopra la media, mentre valori inferiori a 100 indicano un posizionamento sotto la media. Coordinate dei cluster nei grafici

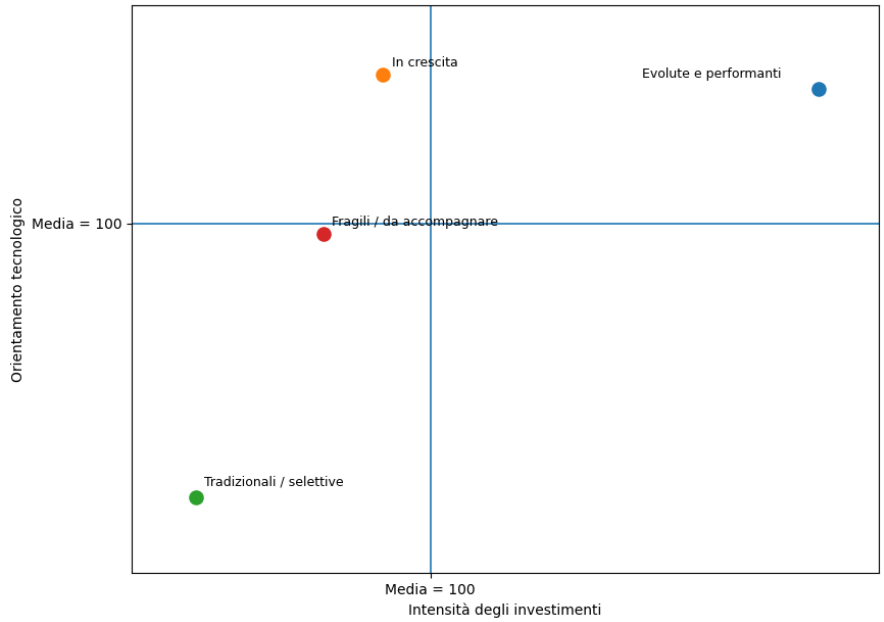
Cluster	Performance	Maturità accessibilità	Intensità investimenti	Orientamento tecnologico	Ampiezza offerta	Solidità patrimoniale	Propensione investimenti
Evolute e performanti	135,4	157,7	230,0	130,9	182,3	112,8	137,6
In crescita	113,5	60,1	84,2	134,0	114,7	126,7	116,3
Tradizionali / selettive	114,2	101,1	21,6	37,4	19,1	137,9	53,8
Fragili / da accompagnare	47,5	81,1	64,2	97,6	83,9	49,1	92,3

Per gli indicatori positivi, il punteggio è dato dal rapporto tra il valore del cluster e la media dei cluster, moltiplicato per 100. Per il rapporto debiti su totale attivo il punteggio è invece invertito, poiché un valore più basso indica maggiore solidità. L'indice di performance economico-finanziaria è calcolato come media dei punteggi base 100 relativi a ricavi mediani, EBITDA margin mediano, valore aggiunto per addetto, patrimonio netto su totale attivo e debiti su totale attivo invertito. L'indice di solidità patrimoniale è calcolato come media dei punteggi base 100 relativi a patrimonio netto su totale attivo e debiti su totale attivo invertito.

Il primo grafico mette in relazione performance economico-finanziaria e maturità sull'accessibilità.

- Le **imprese evolute e performanti** si collocano nettamente nel quadrante sopra media/sopra media, combinando risultati economici solidi e piena attivazione sul turismo accessibile.
- Le **imprese tradizionali o selettive** mostrano anch'esse performance sopra la media e una maturità sull'accessibilità sostanzialmente allineata al valore medio, ma senza raggiungere il posizionamento avanzato del primo gruppo.
- Le **imprese in crescita** presentano buone performance, ma una minore maturità relativa sull'accessibilità, segnalando un potenziale ancora da consolidare.
- Le **imprese da supportare** risultano invece sotto la media sul piano economico-finanziario, pur mostrando una presenza non trascurabile di imprese già attive sul tema.

Grafico 1B – Intensità degli investimenti e orientamento tecnologico



Fonte: elaborazione SRM

Il secondo grafico evidenzia il rapporto tra intensità degli investimenti e orientamento tecnologico.

- Le **imprese evolute e performanti** si collocano nel quadrante sopra media/sopra media, confermando la forte associazione tra accessibilità avanzata, investimenti e tecnologia.
- Le **imprese in crescita** mostrano un'elevata apertura tecnologica, ma un'intensità degli investimenti ancora inferiore alla media: si tratta quindi di un gruppo con buone condizioni di partenza, ma che deve rafforzare la capacità di tradurre l'orientamento all'innovazione in investimenti più strutturati.
- Le **imprese tradizionali o selettive** risultano sotto media su entrambe le dimensioni.
- Le **imprese da supportare** si collocano in una posizione intermedia, con segnali di apertura tecnologica ma con una capacità di investimento ancora limitata.

Il terzo grafico collega l'ampiezza dell'offerta alla performance economico-finanziaria. Le **imprese evolute e performanti** si collocano nel quadrante più favorevole, confermando che il modello più avanzato combina performance, accessibilità e maggiore articolazione dell'offerta. Le **imprese in crescita** sono sopra la media sia per performance sia per ampiezza dell'offerta, pur con un posizionamento meno marcato rispetto al cluster benchmark. Le **imprese tradizionali o selettive** confermano invece un profilo peculiare: sono sopra la media in termini economico-finanziari, ma molto sotto la media nell'articolazione dell'offerta. Questo suggerisce che si tratta di imprese

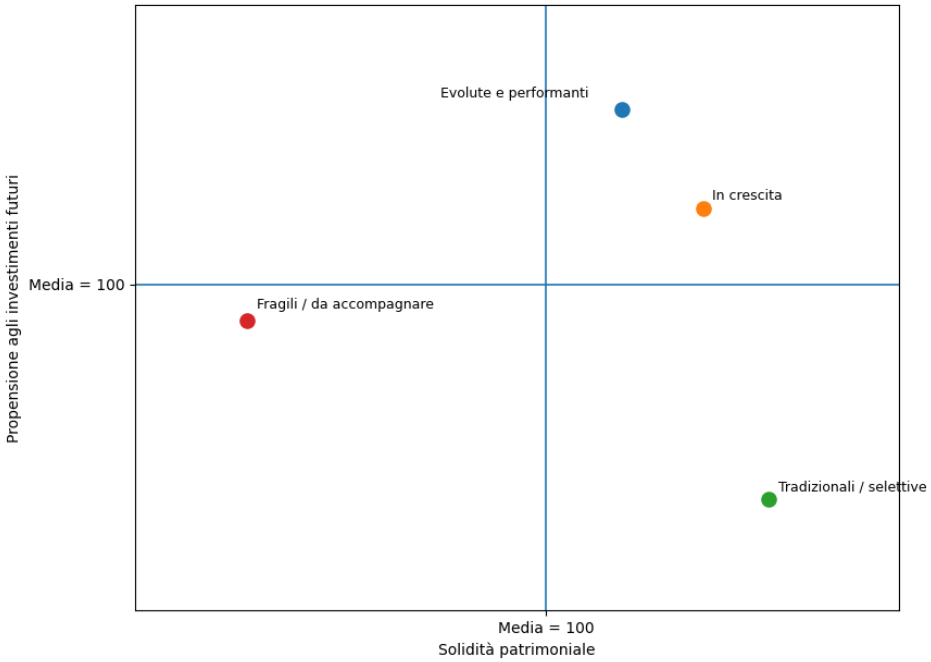
solide, ma meno orientate a integrare accessibilità, ristorazione, servizi e qualità dell'esperienza. Le **imprese da supportare** restano sotto la media su entrambe le dimensioni, confermando il bisogno di sostegno.

Grafico 1C – Ampiezza dell'offerta e performance economico-finanziaria



Fonte: elaborazione SRM

Grafico 1D – Solidità patrimoniale e propensione agli investimenti futuri



Fonte: elaborazione SRM

Infine, il quarto grafico mette in relazione solidità patrimoniale e propensione agli investimenti futuri. Le **imprese evolute e performanti** e quelle **in crescita** si collocano nel quadrante sopra media/sopra media, indicando che i modelli più promettenti sono quelli che uniscono robustezza finanziaria e disponibilità a investire. Le **imprese tradizionali o selettive** mostrano una solidità patrimoniale superiore alla media, ma una propensione agli investimenti futuri molto più debole:

sono quindi imprese solide ma meno dinamiche. Le **imprese da supportare**, al contrario, risultano sotto la media per solidità patrimoniale, ma non lontane dalla media nella propensione agli investimenti. Questo dato è particolarmente rilevante in chiave di policy, perché segnala che una parte delle imprese più deboli non è ferma o disinteressata, ma può avere bisogno di strumenti mirati per trasformare l'intenzione di investimento in interventi effettivi.

Tabella 20 – Cluster e propensione agli investimenti futuri

Cluster	Prevedono nuovi investimenti, %	Non prevedono nuovi investimenti, %	Dipende da incentivi / condizioni di mercato, %
Evolute e performanti	100,0	0,0	0,0
In crescita	84,5	13,4	2,1
Tradizionali / selettive	39,1	53,1	7,8
Da supportare	67,1	17,9	15,0

Nota: valori percentuali calcolati all'interno di ciascun cluster. Fonte: elaborazione SRM su survey Turismo 2026 e dati AIDA.

Nel complesso, la lettura dei grafici conferma che i cluster non rappresentano solo livelli diversi di performance, **ma vere e proprie traiettorie imprenditoriali**. Le imprese evolute costituiscono il modello avanzato, in cui accessibilità, investimenti, tecnologia, servizi e risultati economici si rafforzano reciprocamente. Le imprese in crescita rappresentano il principale bacino di consolidamento, perché mostrano performance positive, apertura tecnologica e propensione agli investimenti, pur non avendo ancora pienamente trasformato l'accessibilità in un asset maturo.

Le imprese tradizionali o selettive dispongono di basi economiche e patrimoniali solide, ma devono rafforzare investimenti, tecnologia, servizi accessori e integrazione dell'offerta per trasformare l'accessibilità in un fattore competitivo più ampio. Le imprese da supportare, infine, partono da condizioni economico-finanziarie più deboli, ma non sono prive di interesse o tensione al cambiamento.

Proprio per questo rappresentano un target prioritario per le politiche di sostegno: senza strumenti mirati rischiano di non riuscire a trasformare l'interesse per l'accessibilità in progettualità concreta. Si conferma quindi che il **turismo accessibile non produce automaticamente migliori performance, ma diventa una leva di successo quando si combina con investimenti, solidità patrimoniale, tecnologie selettive, servizi accessori e capacità organizzativa**.

L'accessibilità non è un attributo uniforme, ma una traiettoria di sviluppo: alcune imprese hanno già integrato il tema in un modello competitivo maturo, altre stanno evolvendo in questa direzione, altre ancora necessitano di politiche di supporto per trasformare l'interesse in un percorso di crescita sostenibile.