

D.c.r. 25 febbraio 2020 - n. XI/1005
Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività, previsto
dall'art. 15 della l.r. n. 27 del 1° ottobre 2015

Presidenza del Presidente Fermi

IL CONSIGLIO REGIONALE DELLA LOMBARDIA

Viste:

- la legge regionale 19 febbraio 2014, n. 11 (Impresa Lombardia: per la libertà d'impresa, il lavoro e la competitività), con la quale la Regione promuove la crescita competitiva e la capacità di innovazione del sistema produttivo e l'attrattività del contesto territoriale e sociale della Lombardia nel rispetto dei principi di responsabilità, sussidiarietà e fiducia;
- la legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 (Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo), e in particolare l'articolo 15 che prevede che «il Consiglio regionale approva, su proposta della Giunta regionale, il Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività del territorio lombardo con validità triennale, che individua:
 - a) l'analisi del contesto internazionale e nazionale e i trend del settore;
 - b) lo stato di fatto delle politiche attivate dalla Regione negli anni precedenti;
 - c) gli obiettivi e le linee principali di sviluppo e di intervento»;

Richiamato il Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura, presentato dalla Giunta con deliberazione 29 maggio 2018, n. XI/154 e approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione 10 luglio 2018, n. XI/64, che evidenzia la necessità di promuovere il consolidamento del settore turistico, quale leva di attrattività per la Lombardia, sul mercato nazionale e internazionale;

Ravvisata la necessità di dare attuazione all'articolo 15 della l.r. n. 27/2015, mediante la definizione di un Piano che delinea l'evoluzione del settore e le politiche a favore del turismo attivate da Regione Lombardia, definendo gli obiettivi e le principali linee di sviluppo del settore turistico per il triennio 2020-2022;

Ritenuta meritevole di approvazione la proposta di Piano di cui all'allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto, avente ad oggetto «Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività», in attuazione all'articolo 15 della l.r. n. 27/2015;

Sentita la relazione della IV commissione consiliare 'Attività produttive, istruzione, formazione e occupazione';

con votazione segreta che dà il seguente risultato:

Consiglieri presenti:	n. 67
Non partecipano alla votazione:	n. =
Consiglieri votanti:	n. 67
Voti favorevoli:	n. 36
Voti contrari:	n. 20
Astenuti:	n. 11

DELIBERA

1. di approvare l'allegato alla presente deliberazione, di cui è parte integrante, avente ad oggetto «Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività», in attuazione dell'articolo 15 della legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27.

Il presidente: Alessandro Fermi

I consiglieri segretari: Giovanni Francesco Malanchini e Dario Violi

Il segretario dell'assemblea consiliare:

Silvana Magnabosco

— • —



Piano triennale per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività

Indice

PREMESSA

CAPITOLO 1 - CONTESTO INTERNAZIONALE E NAZIONALE: TREND DEL SETTORE

- 1.1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE
- 1.2. L'ITALIA NEL CONFRONTO INTERNAZIONALE
- 1.3. IL TURISMO IN LOMBARDIA

CAPITOLO 2 - LE POLITICHE DEL TURISMO IN REGIONE LOMBARDIA

- 2.1. OBIETTIVI E RISULTATI TRIENNIO 2017/2019
- 2.2. LA LEGGE REGIONALE 1 OTTOBRE 2015, N° 27 "POLITICHE REGIONALI IN MATERIA DI TURISMO E ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO LOMBARDO"
- 2.3. INIZIATIVE DI PROMOZIONE
- 2.4. COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI INTERREGIONALI
- 2.5. AZIONI A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ DELLA FILIERA TURISTICA E DEI TERRITORI

CAPITOLO 3 - LINEE DI SVILUPPO PER IL TRIENNIO 2020/2022

- 3.1. *TREND* E LINEE DI SVILUPPO
- 3.2. DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE PER IL TRIENNIO 2020/22
- 3.3. LA PROGRAMMAZIONE EUROPEA 2021-2027
- 3.4. PROTOCOLLO LOMBARDO PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE
- 3.5. OBIETTIVI E LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2020/2022
- 3.6. LINEE D'INTERVENTO TRASVERSALI E STRATEGICHE

APPENDICE: STRUMENTI

NOTE BIBLIOGRAFICHE

PREMESSA

Il turismo è un settore strategico in grado di esplicare un effetto trainante per l'economia lombarda, in virtù delle connessioni che lo legano ad altri comparti produttivi di rilievo del sistema regionale: moda, design, cultura, agroalimentare, solo per richiamare gli ambiti rispetto ai quali il legame è più diretto.

Si tratta, inoltre, di un settore ad elevata intensità di lavoro, in grado di generare occupazione di qualità e nuove opportunità imprenditoriali, in particolar modo per i giovani.

L'innalzamento dei livelli di competitività dell'offerta turistica regionale sul mercato nazionale e su quelli internazionali, il rafforzamento e la qualificazione dell'offerta ricettiva, la valorizzazione dei sistemi di attrattori e la loro gestione sostenibile, l'adeguata regolamentazione delle dinamiche del comparto rappresentano, pertanto, obiettivi che, nonostante l'apparente carattere "settoriale", hanno una rilevante portata rispetto al complesso del sistema economico produttivo del territorio lombardo, così come anche sulla qualità della vita dei suoi abitanti.

Da tali considerazioni discende il carattere necessario e urgente di una programmazione consapevole delle politiche regionali a sostegno del settore turistico, che parta dal territorio e operi per il territorio.

Rispondendo a quest'esigenza, il *Piano triennale per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività 2020/2022* definisce le linee programmatiche regionali per la promozione e il rafforzamento della competitività del settore turistico regionale per il triennio.

Partendo dall'analisi delle attuali tendenze del mercato turistico nazionale e internazionale e dalla disamina delle principali politiche settoriali attuate a livello regionale negli ultimi anni, il documento esplicita gli obiettivi e le linee strategiche della XI Legislatura in materia di turismo e le declina in linee d'intervento, identificando al contempo alcuni strumenti per la loro attuazione.

CAPITOLO 1 - CONTESTO INTERNAZIONALE E NAZIONALE: TREND DEL SETTORE

I principali indicatori relativi alle dinamiche del comparto turistico (arrivi, presenze, spesa turistica, etc.) indicano, per il quinquennio 2013 – 2018, risultati decisamente positivi per il sistema regionale, che si caratterizza per significativi livelli di dinamicità e competitività, fondati su vantaggi competitivi quali, *in primis*, l'integrazione tra più tipologie di attrattori in grado di intercettare diversi *target* (turismo culturale, enogastronomico/esperienziale, di lavoro, ambientale, etc.).

Dall'analisi delle tendenze del mercato turistico nazionale e internazionale e, in particolare, delle relative proiezioni in scenari potenziali, si evincono specifici spazi di manovra nell'ambito dei quali è opportuno declinare le linee strategiche regionali, nell'ottica di una programmazione consapevole e attenta alle opportunità così come ai rischi suscettibili d'incidere sulla *performance* del settore.

1.1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE

Da diversi decenni il turismo è un settore in forte espansione, dovuta a molteplici fattori, quali l'introduzione delle tecnologie digitali e la liberalizzazione dei trasporti, che ha portato ad una riduzione dei costi di viaggio e alla crescita della domanda mondiale. Il **movimento turistico internazionale** registra un incremento costante che negli ultimi 20 anni è stato superiore al +4% medio annuo, confermandosi quale ambito trainante per l'economia mondiale e superando la soglia di **1,4 miliardi di arrivi internazionali nel 2017**, con un **incremento del 7,1% rispetto al 2016**. Le previsioni parlano di un incremento del movimento turistico mondiale nel periodo **2015-2030 del +2,9% medio annuo**, pari a circa 41 milioni di nuovi arrivi internazionali all'anno, toccando la cifra di 1,8 miliardi¹.

Il turismo, sebbene molto sensibile alle condizioni politiche, economiche e sociali del momento, dimostra una dinamica **resiliente** e capace di superare i *trend* contingenti, fornendo un contributo diretto al PIL globale del 3,9% (oltre il 10,4 %, considerando anche l'indotto) e il 7% delle esportazioni (primo settore tra i servizi, nel cui ambito rappresenta una quota del 30%). Quanto alle ricadute sull'**occupazione**, si calcola che 1 posto di lavoro su 11 è legato al settore turistico. Si prevede che il contributo all'occupazione sarà pari a 100 milioni di nuovi posti di lavoro a livello globale nei prossimi dieci anni, con oltre 421 milioni di posti di lavoro entro il 2029.

¹ Fonte: Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica (Ciset) su dati *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO).

In oltre 150 Stati, il turismo è tra i primi settori economici ed è prima fonte di valuta estera per 1/3 delle nazioni in via di sviluppo.

La crescita dei flussi si traduce in incremento delle entrate: vi è infatti una forte correlazione tra aumento del movimento turistico e l'innalzamento dei livelli delle entrate generate dal turismo internazionale, che porterà a oltre 2 mila miliardi di dollari il valore del turismo internazionale globale al 2030, con più di 300 milioni di lavoratori diretti.

All'interno di questa crescita ci sono tuttavia sostanziali differenze tra **economie mature** (+2,2% medio annuo nel periodo 2010-2030) ed **economie emergenti** (+4,4% annuo nel periodo 2010-2030), trainate in particolare dalla macroregione **Asia e Pacifico**, in cui si prevede una crescita del 4,9% annuo. Tale area diventerà la regione più visitata al mondo (era sesta nel 1995 e terza nel 2010) con 293 milioni di arrivi internazionali previsti, arrivando a rappresentare il 30% della quota di mercato globale nel 2030 sia in termini di destinazione sia in termini di turismo *outbound* generato.

E' in atto un'evoluzione a livello mondiale per cui, se in termini economici i paesi del G7 rappresentano oggi quasi la metà del PIL globale, le proiezioni vedono una crescita notevole dei paesi MBRIIC (Messico, Brasile, Russia, India, Indonesia, Cina), che al 2050 rappresenteranno oltre il doppio delle economie G7.

La crescita delle nazioni MBRIIC, dove un'ampia fascia di popolazione sta registrando un aumento del reddito disponibile², porterà ad un numero sempre maggiore di flussi turistici da quei paesi, inizialmente diretto verso i grandi attrattori. Al contempo, tuttavia, tali nazioni diventeranno a loro volta degli attrattori di turismo internazionale e domestico e quindi *competitor* per una gamma sempre più ampia di prodotti.

Le **proiezioni demografiche** evidenziano un mondo sempre più popolato: dai circa 7,5 miliardi di oggi si passerà nel 2030 a 8,6 miliardi con un incremento che interesserà quasi esclusivamente le nazioni in via di sviluppo, che crescono a un ritmo 7 volte superiore a quello dei paesi sviluppati, arrivando a rappresentare l'85% della popolazione mondiale.

Le proiezioni al 2030 e al 2050 indicano le Nazioni che nei prossimi vent'anni vedranno un incremento significativo della popolazione, in particolare della classe media: **India, Cina, Nigeria, Indonesia, Brasile, Filippine, Egitto e Messico**³.

In crescita l'età media (da 29 a 34 anni) e l'aspettativa di vita, che a livello globale supererà i 70 anni, con Giappone, Australia e Italia ai vertici mondiali per longevità della popolazione (oltre 85 anni). La fascia degli *over 65* a livello globale

² Fonte: *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, 2018.

³ Fonte: *Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU)*.

passerà dai 600 milioni attuali a oltre 1 miliardo, con un miglioramento generale anche delle loro condizioni di salute, il che influirà in maniera significativa sui comportamenti di consumo.

I cambiamenti demografici si traducono in nuovi comportamenti turistici: vacanze multi generazionali tra nonni e nipoti; *senior traveller* che cercano forme di turismo “*whole journey*”, bilanciando le esperienze di viaggio con quelle di attività sportiva, approfondimento culturale, culinario e di benessere; *millennial* che danno importanza ai luoghi di socializzazione.

Il tema dell'accessibilità della vacanza, con un'attenzione verso le specifiche esigenze, dai *millennial* ai *senior traveller*, risulterà essere una scelta vincente per riuscire a diversificare la propria offerta di servizi: proporre nuove configurazioni di alloggio, creare infrastrutture progettate per le esigenze di tutti, offrire flessibilità nei pasti e attenzione alle nuove esigenze nutrizionali, garantire semplicità e sicurezza nell'esperienza turistica, ideare offerte dedicate.

1.2. L'ITALIA NEL CONFRONTO INTERNAZIONALE

L'Italia si classifica al sesto posto per entrate dovute al turismo ed è il quinto paese più visitato al mondo, dopo Francia, Stati Uniti, Spagna e Cina. L'industria turistica italiana cresce del 3,2%, con un contributo all'economia pari a 275 miliardi di euro, in linea con la crescita mondiale⁴.

In aggiunta al contributo diretto fornito a Prodotto Interno Lordo e occupazione, il *World Travel & Tourism Council* (WTTC) stima anche l'impatto complessivo del turismo, che include gli effetti indiretti, dovuti cioè alle forniture di beni e servizi da parte delle imprese turistiche, nonché quelli indotti dai consumi dei lavoratori del turismo. Secondo queste stime e i dati dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, l'impatto complessivo del turismo sul PIL per il nostro Paese nel 2017 è pari al 13,2%, una quota superiore alla media dei paesi dell'Unione Europea (UE) e dell'economia mondiale nel suo complesso, pari ad un valore economico di 232,2 miliardi di euro. Anche l'impatto complessivo sull'occupazione è molto rilevante nel nostro Paese: nel 2017, al settore sono complessivamente riconducibili quasi 3,5 milioni di posti di lavoro, pari al 14,9 % del totale (circa il 10% in media nel mondo).

Le statistiche sul turismo prodotte e diffuse dall'Istituto Nazionale di Statistica (Istat) riguardano principalmente i flussi fisici (arrivi e notti trascorse in alloggi turistici, viaggi effettuati da residenti di un paese) e si sviluppano sia dal lato

⁴ Fonte: *World Travel & Tourism Council* (WTTC) - *Travel and Tourism Economic Impact*, 2018.

dell'offerta (capacità ricettiva e movimento dei clienti negli esercizi ricettivi) sia dal lato della domanda (viaggi per vacanza e lavoro).

I dati analizzati da Istat sul turismo evidenziano che nel 2018 è stata registrata una crescita dei flussi turistici in Italia:

- gli esercizi ricettivi italiani hanno raggiunto un nuovo massimo storico, pari a oltre 428 milioni di presenze, confermando la tendenza positiva degli anni precedenti (circa +2% rispetto al 2017). L'Italia è prima in Europa per numero di strutture ricettive e seconda solo alla Francia per quello di posti letto offerti da strutture professionalmente organizzate. Il numero complessivo è peraltro più ampio, se si considerano anche le sistemazioni offerte presso abitazioni private. Inoltre, con il 13,6% delle presenze sul totale dell'UE28, l'Italia si colloca al terzo posto sullo scenario europeo per numero di presenze negli esercizi ricettivi, dopo Spagna e Francia.
- si evidenzia un incremento dei flussi turistici rispetto all'anno precedente, con un +4% di arrivi (quasi 5 milioni di visitatori in più) e un +2% di presenze (quasi 8,2 milioni di notti in più).
- gli arrivi e le presenze sono in crescita sia per il comparto alberghiero dell'offerta ricettiva (rispettivamente, +3,2% e +1,6% rispetto al 2017), sia per quello non alberghiero (+6,5% di arrivi e +2,7% di presenze).
- rispetto al 2017, la componente internazionale cresce più di quella italiana, con un incremento del 4,4% in termini di arrivi e del 2,8% in termini di presenze, arrivando a rappresentare la quota prevalente delle presenze totali (216,5 milioni le presenze dei non residenti, a fronte dei 212,3 milioni di quelle dei residenti). Anche la domanda dei residenti ha continuato a crescere, seppur a un ritmo inferiore, sia in termini di arrivi (+3,6%), sia di presenze (+1,1%).
- le entrate internazionali, a quota 41,7 miliardi di euro, aumentano del 6,5% nel 2018 sul 2017, mentre la spesa turistica degli italiani all'estero - circa 25,5 miliardi di euro - cresce del 3,8%. Ne consegue un saldo della bilancia turistica dei pagamenti di oltre 16,2 miliardi di euro, in aumento dell'11,2%. L'espansione del turismo negli ultimi anni è stata sostenuta soprattutto dai flussi provenienti dai paesi al di fuori dell'Unione Europea, la cui quota sul totale della spesa è salita dal 37,6% del 2010 al 41,3% del 2018. Per quanto riguarda l'area europea, dal 2014 è tornata a crescere la quota della spesa dei turisti provenienti dalla Francia, dal Regno Unito e dalla Germania, paesi da cui dipende circa un terzo delle entrate per turismo in Italia⁵.

Le presenze turistiche sono caratterizzate da un elevato grado di concentrazione sul territorio. La **ripartizione per area geografica** di destinazione della spesa turistica stimata dal Conto satellite del Turismo indica una concentrazione nel

⁵ Fonte: Banca d'Italia.

Nord Est e al Centro. Il Nord Est, con il 31% della spesa complessiva, è l'area a più alta vocazione turistica ed esercita una notevole capacità attrattiva sui turisti stranieri e italiani, sfruttando la specializzazione delle diverse regioni nel turismo culturale, montano e marittimo. Il Centro ha il suo primato nel turismo straniero, grazie in particolare al richiamo delle città d'arte, mentre il Nord Ovest intercetta una quota importante della spesa dei turisti stranieri, in parte trainata negli ultimi anni dall'organizzazione di grandi eventi in città come Torino e Milano. Nel Mezzogiorno, nonostante i recenti miglioramenti, permane un divario tra potenziale turistico e risultati conseguiti⁶.

Rispetto alle **destinazioni**, si conferma che le regioni con il maggior numero di presenze sono il Veneto (16,1% delle presenze complessive negli esercizi italiani nel 2018), il Trentino Alto Adige (12%, con la Provincia Autonoma di Bolzano al 7,8% e la Provincia Autonoma di Trento al 4,2%), la Toscana (11,1%), l'Emilia-Romagna (9,5%) e la Lombardia (9,1%). In queste cinque regioni si concentra circa il 57,8% delle presenze turistiche registrate a livello nazionale, dato che si attesta al 52% delle presenze della componente residente e al 63,5% delle presenze di quella non residente. Nel biennio 2017-2018, Marche, Liguria e Lombardia fanno registrare un lieve calo delle presenze, mentre Lazio, Umbria e Campania esprimono *trend* di segno inverso. La P.A. di Bolzano, il Veneto, il Lazio e la Lombardia attirano una clientela prevalentemente straniera.

Nel 2017 in Italia, la **ricettività turistica** è rappresentata da 204.903 esercizi che garantiscono oltre 5 milioni di posti letto, una dotazione aumentata rispettivamente del 14,8 % e dell'1,9 % rispetto al 2016. L'offerta ricettiva è più frammentata che in altri paesi concorrenti e si sta trasformando, anche per l'affermarsi dei canali di prenotazione *on line* che favoriscono l'aumento dei posti letto in strutture diverse dall'albergo. Oltre la metà dei posti letto afferisce, infatti, a strutture non alberghiere; in particolare, gli alberghi (32.988 unità) contano poco più di 2,2 milioni di posti letto, mentre gli esercizi non alberghieri (171.915 unità) offrono quasi 2,8 milioni di posti letto.

Le strutture alberghiere risultano di dimensioni simili a quelle degli altri paesi europei, ma sono più diffusamente distribuite sul territorio e gestite da imprese più piccole. Il loro grado di utilizzo, inferiore alla media europea, risente di una stagionalità comparativamente elevata, anche a causa dell'incidenza rilevante delle vacanze balneari e del ruolo più modesto dei viaggi d'affari.

Dall'inizio degli anni duemila si osserva un consistente aumento dei posti letto in strutture ricettive diverse dall'albergo, sostenuto prima dalla diffusione di agriturismi e *bed & breakfast*, poi dal fenomeno dell'economia della condivisione (*sharing economy*) e delle piattaforme di intermediazione digitali. Anche per effetto della pressione competitiva esercitata da queste ultime, dal 2010 si è

⁶ Fonte: Banca d'Italia.

accentuata la tendenza a un progressivo innalzamento della qualità delle strutture alberghiere, a fronte di una sostanziale stabilità del loro numero. Si è così ridotta la quota dei posti letto in alberghi a una e a due stelle, è rimasta stabile quella nelle strutture a tre stelle ed è aumentato il peso degli alberghi a quattro e a cinque stelle.

Nell'ultimo quinquennio, è cresciuto in maniera significativa l'utilizzo del *web* per prenotare il pernottamento (direttamente o tramite agenzie *on line*), passando da un valore del 54,6% del 2014 al 68,9% registrato nel 2018. Secondo l'*Indagine sul turismo internazionale*⁷, le prenotazioni via *Internet* sono maggiormente indirizzate verso le località minori e con una più bassa concentrazione turistica. L'affermazione dei canali di prenotazione *on line* potrebbe pertanto contribuire ad attenuare alcuni elementi di fragilità dell'offerta turistica, facilitando l'accesso al mercato alle strutture che più difficilmente riuscirebbero altrimenti a porsi all'attenzione della clientela. Nel contempo l'ampliarsi dell'offerta mediata da questi nuovi operatori richiede di garantire parità di condizioni concorrenziali sul piano fiscale e regolamentare, senza frenare l'innovazione.

Negli ultimi anni, i viaggi dei turisti internazionali in Italia hanno registrato un'**articolazione crescente**, con un **ampliamento delle motivazioni di viaggio**. Le stime indicano che nel 2018 i viaggi per vacanze rappresentano circa l'85% dei viaggi effettuati dai residenti che pernottano negli esercizi ricettivi italiani (+13,9% rispetto al 2017). Particolarmente marcata la crescita, nel 2018, dei viaggi per motivi di lavoro (+48,8%), che arrivano a rappresentare il 15,2% del totale dei viaggi dei residenti negli esercizi ricettivi italiani.

In termini più generali, a fronte di una domanda che si fa progressivamente più complessa per esigenze ed aspettative, il prodotto acquistato si è arricchito di elementi nuovi, portando ad un'**ibridazione dei contenuti di viaggio**, con le vacanze al mare e rurali che si sono arricchite di contenuti culturali. La dotazione del **patrimonio artistico e culturale** è sicuramente l'elemento attrattivo per chi visita l'Italia per la prima volta, ma è significativamente aumentata anche la quota di viaggiatori che hanno dichiarato la visita ad una città d'arte come motivazione secondaria della vacanza. Secondo un'analisi della Banca d'Italia nel periodo 2010 - 2017, le vacanze culturali hanno contribuito per oltre i due terzi alla crescita delle presenze dei turisti stranieri in Italia⁸. Il nostro paese si caratterizza per un vasto patrimonio artistico, ampiamente diffuso sul territorio. I quasi 5.000 musei, aree archeologiche e monumenti sono distribuiti in circa un terzo dei comuni italiani. Ciò nonostante le prime quattro province (Roma, Venezia, Firenze e Milano) attraggono attualmente circa il 70% della spesa dei viaggiatori stranieri con motivazioni culturali, contro il 60 dell'inizio degli anni duemila. Nelle prime sette realtà nazionali (Roma, Firenze, Venezia, Milano, Napoli, Torino e Pisa, che

⁷ Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, giugno 2019

⁸ Fonte: Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, luglio 2019

raccogliono complessivamente 369 strutture museali, di cui un terzo dislocate nella capitale) sono stati quasi 59 milioni i visitatori totali, pari a poco meno della metà dell'intero pubblico museale nel 2017. Assumono inoltre un rilievo particolare i comuni sede dei **54 siti dichiarati patrimonio dell'umanità dalla United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)**, che ospitano quasi la metà dei turisti stranieri e circa i tre quarti di quelli che visitano l'Italia per questo tipo di vacanza. Il soggiorno a fini culturali rappresenta la principale motivazione dei turisti che arrivano in Italia per la prima volta e tre quarti dei viaggiatori complessivi e oltre il 90% di quelli extraeuropei hanno come destinazione una città d'arte. Le vacanze culturali stanno interessando anche destinazioni minori, specialmente nel Nord Ovest e nel Mezzogiorno. Il patrimonio artistico e culturale si conferma quindi un grande attrattore, sia per i viaggiatori che giungono per la prima volta in Italia, sia come mezzo di fidelizzazione del viaggiatore internazionale che decide di visitare anche centri culturali minori, sia, infine, come completamento delle esperienze di viaggio dei turisti che tornano in Italia per una vacanza rurale o al mare.

La concentrazione che caratterizza il turismo in Italia non riguarda solo la dimensione territoriale, ma anche la **dimensione temporale**. I flussi turistici presentano, infatti, un forte carattere di **stagionalità**, in particolar modo per la **domanda dei residenti**, le cui presenze continuano a concentrarsi nei mesi estivi: i dati del 2018 testimoniano che oltre la metà delle presenze dei residenti si registrano nel trimestre da giugno ad agosto (52,5% contro il 44,9% per i non residenti). I mesi apprezzati dai **turisti stranieri** sono anche maggio, settembre e ottobre (che assorbono circa il 30% delle relative presenze a fronte del 18% di quelle della clientela residente).

Nel 2018, la **permanenza media dei turisti**, ossia il numero medio di notti trascorse negli esercizi ricettivi da ogni cliente, è pari a **3,35 notti** e risulta in calo sia per la componente della clientela domestica, sia in misura minore per quella estera, indice del fatto che l'aumento dei soggiorni turistici si accompagna nel contempo ad una progressiva riduzione della loro durata. Inoltre, la flessione è stata molto più marcata per il comparto non alberghiero (-0,18 notti) rispetto a quello alberghiero (-0,05 notti).

Flussi così concentrati nello spazio e nel tempo possono esercitare impatti rilevanti sul contesto locale, anche in termini ambientali, ragione per cui **l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile** dell'ONU ha incluso la promozione del turismo sostenibile quale *driver* economico, strumento di creazione di occupazione e stimolo per la valorizzazione della cultura e delle produzioni locali. Tra gli indicatori osservati vi è anche l'incidenza del turismo sulla produzione di rifiuti, utile a valutare la sostenibilità del turismo nel territorio. Il contributo del settore turistico alla loro produzione nelle aree urbane mostra nel corso del tempo un andamento discontinuo, ma leggermente decrescente: l'incidenza del turismo sui

rifiuti, pari a 9,4 chilogrammi per abitante equivalente del 2006, si colloca nel 2016 sugli 8,9 kg per abitante equivalente.

In termini generali, gli ultimi dati sulla vendita della destinazione Italia e sugli arrivi sono positivi, in particolare:

- per il 2019 i *tour operator* europei, intervistati tramite le sedi dell'Agenzia Nazionale Turismo (ENIT) all'estero, indicano una crescita nelle vendite dell'Italia nel 61,9% dei casi a fronte di una stabilità nel 33,3%. Ottimismo anche oltreoceano, seppur con maggiore moderazione, con il 41,7% dei *tour operator* extraeuropei che indica un aumento nelle vendite del prodotto Italia. Complessivamente, le vendite da parte dei *tour operator* internazionali sono in aumento per il 49,1% degli intervistati e stabili per il 29,8%. Solo 2 casi su 10 segnalano una contrazione.
- gli arrivi aeroportuali in Italia nel 2018 hanno contato 121 milioni di passeggeri, in crescita del 7,2% sul 2017. Di questi 93 milioni di passeggeri (76,9%) sono giunti da Paesi europei, Svizzera inclusa.
- per il 2019 le previsioni indicano una chiusura d'anno in aumento del 4,7% di passeggeri internazionali, un dato molto positivo specie se confrontato con la Francia (2,7%) e soprattutto con la Spagna, che prevede di chiudere in negativo (-9,2 %).
- l'Italia è prima tra le Destinazioni Mondiali del Lusso quale meta prescelta dai turisti con riguardo alla componente *Affluent*, ai *Millennial*, alle famiglie e alle coppie in luna di miele. I pernottamenti negli alberghi di categoria 5 stelle e 5 stelle lusso nel 2018 sono circa 11,3 milioni, con un incremento del +0,7% rispetto all'anno precedente. La quota maggioritaria dei pernottamenti afferisce alla componente internazionale della domanda turistica, che rappresenta il 76,2% del totale delle presenze che optano per la categoria lusso.
- i dati relativi al I semestre 2019 inerenti lo *shopping* evidenziano il primato in termini di spesa dei turisti cinesi che, insieme a russi e statunitensi, arrivano a rappresentare il 50% della spesa totale nazionale per acquisti. Milano è la prima destinazione in Italia per quota territoriale sul totale nazionale (fig. 1).

SHOPPING MADE IN ITALY - I SEMESTRE 2019

Acquisti in Italia Paesi extra UE settore fashion I semestre 2019

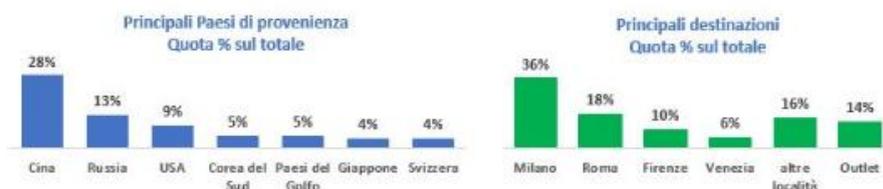


Figura 1 - Principali paesi di provenienza e principali destinazioni della spesa turistica per shopping in Italia - I semestre 2019 (fonte: elaborazioni Agenzia Nazionale Turismo su dati Moda Italia/Global Blue)

1.3. IL TURISMO IN LOMBARDIA

Nel 2018 il comparto turistico della Lombardia fa registrare ottimi risultati, con circa **16,7 milioni di arrivi** (secondo solo al comparto turistico del Veneto) e circa **39,1 milioni di presenze** (quinta tra le regioni italiane - fig. 2), confermando il trend di crescita sostanzialmente positivo del quinquennio 2013-2018: rispetto al 2017, il 2018 si è caratterizzato, infatti, per un incremento degli arrivi (+1,21%,

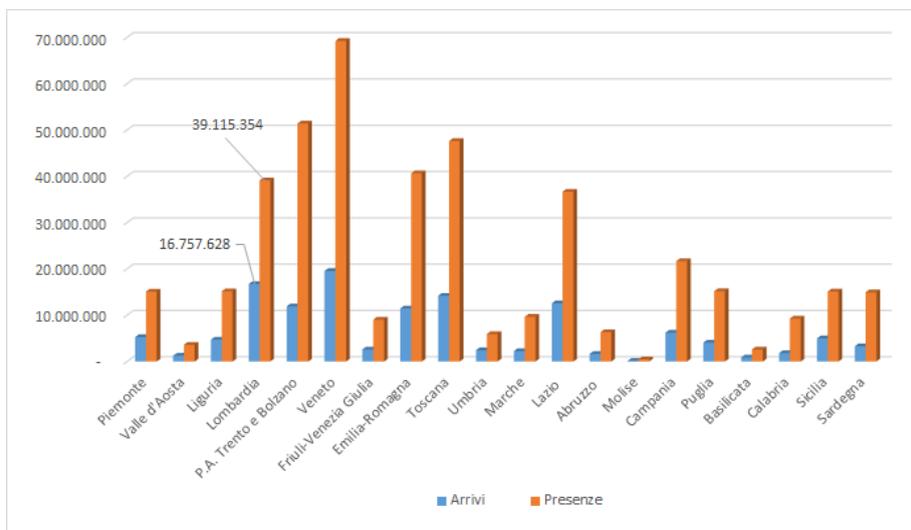


Figura 2 - Arrivi e Presenze nelle regioni italiane - 2018 (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati Istat)

circa 199 mila unità in più) e un lieve calo delle presenze (-0,69%, 270 mila pernottamenti in meno); rispetto al 2013, invece, entrambi gli indicatori risultano notevolmente aumentati, con un incremento del 23,11% degli arrivi (circa +3,1

milioni di unità) e del 15,18% delle presenze (circa +5,1 milioni di pernottamenti - fig. 3). I dati provvisori al settembre 2019 (periodo gennaio - settembre 2019), indicano oltre 14,2 milioni di arrivi in Lombardia e quasi 36 milioni di presenze,

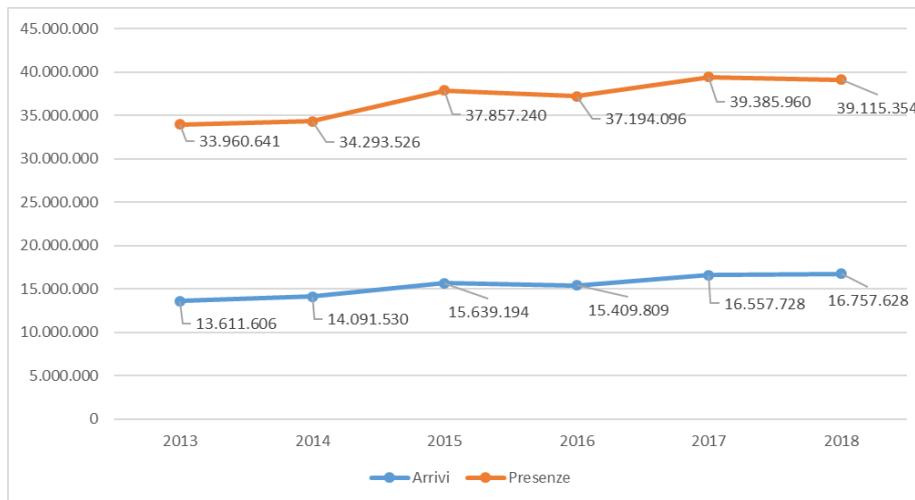


Figura 3 - Trend di Arrivi e Presenze in Regione Lombardia - 2013-2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

facendo registrare, per entrambi gli indicatori, un netto incremento rispetto ai valori registrati per il medesimo periodo nell'anno precedente (rispettivamente, +5,8% e +7,5%). Tale crescita è ancora più evidente in relazione ai mesi estivi: gli arrivi e le presenze registrate tra giugno e settembre 2019, infatti, fanno segnare, rispettivamente, incrementi del +7,1% e del +9% rispetto ai valori relativi al periodo giugno - settembre 2018.

L'analisi della domanda conferma la **vocazione internazionale del comparto regionale**: nel 2018, il 54,28% degli arrivi e il 59,96% delle presenze afferiscono a turisti residenti all'estero e, a conferma di ciò, la Lombardia è al secondo posto tra le regioni italiane per numero di arrivi dall'estero (circa 9 milioni di unità) e al terzo per quanto riguarda il numero di pernottamenti dei turisti stranieri (circa 23,4 milioni di presenze). La composizione di questo segmento in termini di paesi di provenienza vede il primato consolidato dei turisti tedeschi, che, nel 2018, rappresentano il 14,9% circa degli arrivi dall'estero (in lieve calo rispetto all'anno precedente). Considerando i principali paesi di provenienza, seguono, a discreta distanza, i turisti statunitensi (6,76% del totale degli arrivi nel 2018, anno in cui gli Stati Uniti hanno soppiantato la Francia al secondo posto), francesi (6,70%), cinesi (6,38%) e britannici (6,10% - fig. 4).

L'andamento delle due macro-componenti della domanda turistica regionale è difforme: ad una lieve diminuzione nel 2018 degli arrivi e delle presenze dei turisti provenienti dall'estero (nell'ordine, -1,05% e -2,18% rispetto all'anno

precedente), per buona parte imputabile al decremento dei flussi dalla Germania, corrisponde un aumento del numero di turisti italiani, con una crescita del 4,03% degli arrivi e dell'1,63% delle presenze.

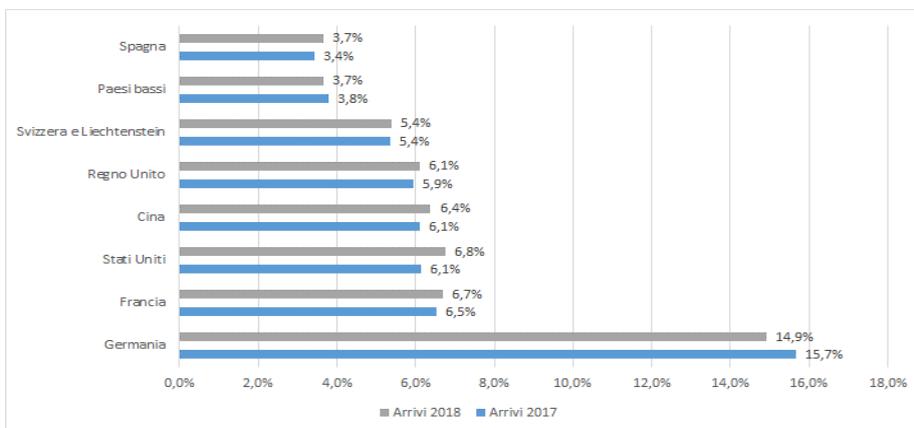


Figura 4 - Arrivi per paese di provenienza - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

La **distribuzione dei turisti** nel territorio lombardo (Tab. 1) è eterogenea, confermando il primato della provincia di Milano, che, nel 2018, concentra le quote assolutamente maggioritarie di arrivi e di presenze (rispettivamente, 46,06% e 40,18%), seguita, a discreta distanza, dalla provincia di Brescia (16,07% degli arrivi in regione e 25,04% delle presenze - figg. 5 e 6).

	2017		2018		Var. % 2017/2018	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Bergamo	1.201.437	2.294.624	1.169.085	2.201.086	-2,69%	-4,08%
Brescia	2.808.896	10.463.688	2.692.481	9.793.280	-4,14%	-6,41%
Como	1.218.598	3.088.807	1.299.698	3.232.668	6,66%	4,66%
Cremona	207.149	359.016	220.319	375.620	6,36%	4,62%
Lecco	250.290	601.955	240.803	585.238	-3,79%	-2,78%
Lodi	140.408	220.201	139.785	223.255	-0,44%	1,39%
Mantova	308.991	626.264	299.004	621.190	-3,23%	-0,81%
Milano	7.552.241	15.468.199	7.718.958	15.717.859	2,21%	1,61%
Monza e Brianza	520.596	1.022.753	532.924	965.023	2,37%	-5,64%
Pavia	268.697	535.222	237.630	489.794	-11,56%	-8,49%
Sondrio	647.923	2.320.525	875.195	2.737.604	35,08%	17,97%
Varese	1.432.502	2.384.706	1.331.746	2.172.737	-7,03%	-8,89%
Lombardia	16.557.728	39.385.960	16.757.628	39.115.354	1,21%	-0,69%

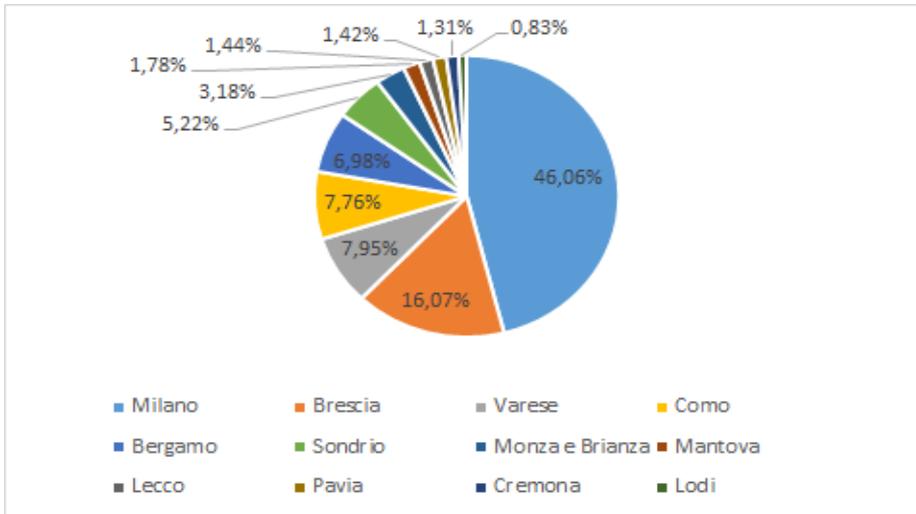


Figura 5 - Arrivi per provincia - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

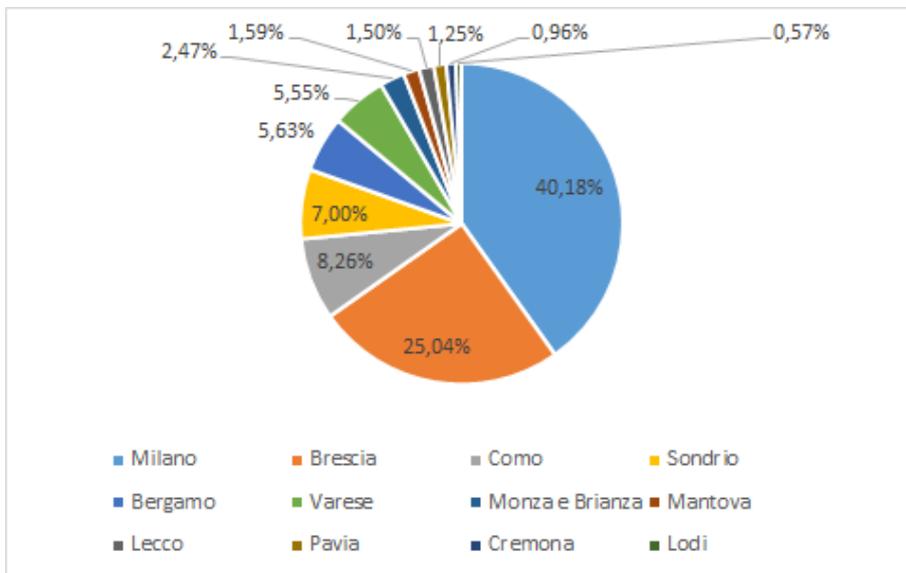


Figura 6 - Presenze per provincia - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

Nel periodo 2013-2018, l'andamento degli arrivi è piuttosto omogeneo e in sostanziale crescita in tutto il territorio lombardo, con un incremento particolarmente accentuato per le province di Bergamo (+29,13%), Como (+27,69%), Cremona (+25,23%), Lecco (+27,77%), Sondrio (+29,36%) e Mantova (+31,72% - fig. 7).

Fa eccezione la provincia di Lodi, che nel quinquennio registra una lieve contrazione degli arrivi (-1,65%). In questo periodo i *trend* di tutte le province sono piuttosto lineari, con l'eccezione della provincia di Milano, che evidenzia il risultato raggiunto in termini di arrivi in occasione di EXPO nel 2015 (poi superato sia nel 2017, sia nel 2018). Approfondendo l'osservazione al biennio 2017-2018, la maggior parte delle province fa registrare un decremento del numero di arrivi, particolarmente accentuato nei casi delle province di Varese (-7,03%) e, soprattutto, di Pavia (-11,56%), laddove, allo spettro opposto, risalta l'ottima *performance* della provincia di Sondrio (+35,08%), cui seguono (con grande distacco) i risultati raggiunti dalle province di Como e Cremona (rispettivamente +6,66% e +6,36% di arrivi), Milano e Monza e Brianza (rispettivamente +2,21% e +2,37%).

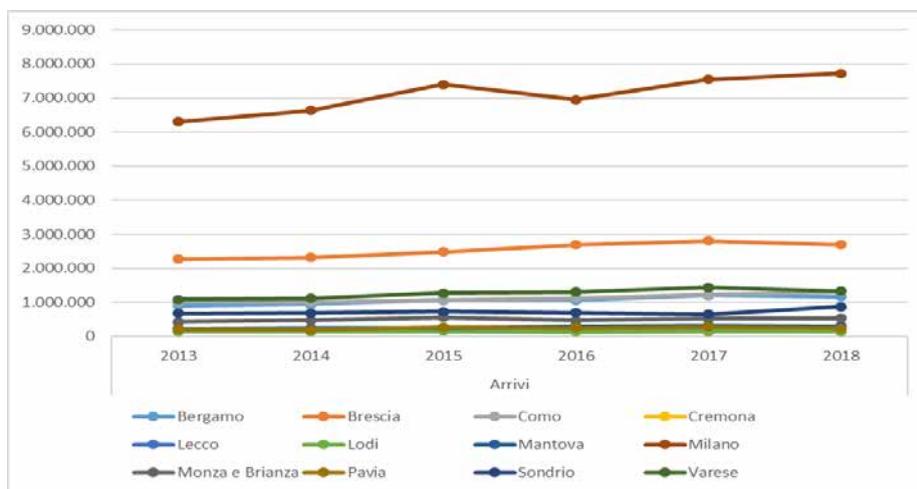


Figura 7 - Trend degli arrivi per provincia - 2013-2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardi su dati Istat)

Il quadro relativo alla **distribuzione delle presenze per provincia** è sostanzialmente coerente con quello degli arrivi, con il predominio della provincia di Milano che nel 2018 concentra circa 15,7 milioni di presenze, meno del 2015 (l'anno di EXPO fa registrare oltre 15,8 milioni di presenze, differenza almeno in parte ascrivibile all'impatto dell'evento sulla permanenza media dei visitatori nel territorio regionale). Il *trend* delle presenze 2013-2018 è in crescita per tutte le province, con *performance* particolarmente positive per le province di Monza e Brianza (+35,21%), Bergamo (+25,09%), Como (+23,49%) e Mantova (+22,23%). Anche nel caso delle presenze, tuttavia, il biennio 2017-2018 evidenzia, per la

maggior parte delle province, una lieve inversione di tendenza, con decrementi che si attestano tra il -0,81% della provincia di Mantova al -8,49% della provincia di Pavia. In lieve aumento, invece, le presenze nelle province di Lodi e Milano (rispettivamente, +1,39% e +1,61%), di Como e Cremona (rispettivamente, +4,66% e +4,62%) e, soprattutto, nella provincia di Sondrio (+17,97%, fig. 8), che, osservando anche gli arrivi, segna la *performance* complessivamente migliore a livello regionale nei due anni considerati.

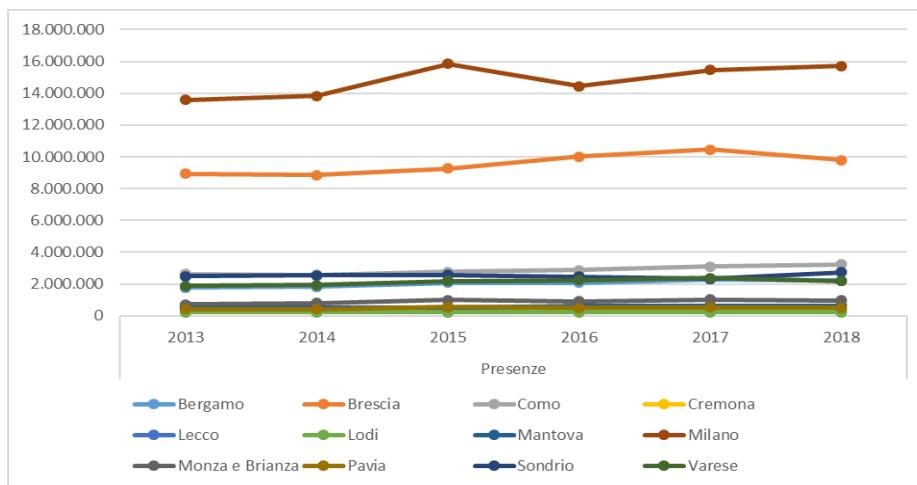


Figura 8 - Trend delle presenze per provincia - 2013-2018 (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati Istat)

I dati provvisori relativi al periodo gennaio - settembre 2019 (Tab. 2) confermano il primato di Milano sia in termini di arrivi (oltre 6 milioni, il 42,18% degli arrivi nel territorio regionale registrati in questo periodo), sia in termini di presenze (oltre 12,4 milioni, il 34,61% del totale), seguita a notevole distanza dalla provincia di Brescia (oltre 2,5 milioni di arrivi e 9,7 milioni di presenze, pari, rispettivamente, al 17,94% e al 27,08% dei valori totali regionali). Laddove, in termini di arrivi, è la provincia di Como a posizionarsi terza nella graduatoria regionale (circa 1,3 milioni di arrivi, pari al 9,13% del totale regionale), è invece la Provincia di Sondrio ad occupare questa posizione in relazione alle presenze (oltre 3,7 milioni, pari al 10,37% del totale regionale). Allo spettro opposto, piuttosto marginali appaiono, invece, i risultati provvisori delle province di Cremona (1,17% del totale degli arrivi in regione e 0,82% delle presenze) e, soprattutto, di Lodi (0,71% degli arrivi e 0,44% delle presenze), che, rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, ha fatto registrare significativi cali sia degli arrivi (-5,6%), sia delle presenze (-7,4%).

Il numero di arrivi risulta in contrazione anche nelle province di Pavia (-2,9%) e Varese (-0,8%), mentre risulta in crescita per tutte le rimanenti province, con incrementi particolarmente significativi per le province di Sondrio (+18,6%), Mantova, Monza e Brianza (entrambe con un +12,3%) e Como (+12,2%). Con

l'eccezione della provincia di Lodi, i primi nove mesi del 2019 hanno segnato un incremento delle presenze generalizzato per tutte le restanti province, anche in questo caso con aumenti particolarmente rilevanti per le province di Sondrio (+23,9%), Mantova (+13,2%), Como (+11,6%) e Monza e Brianza (+10,9%). Il confronto tra i periodi estivi delle due annualità conferma la *performance* in calo della provincia di Lodi, per la quale il periodo giugno - settembre 2019 fa registrare decrementi del -7% degli arrivi e del -9,9% delle presenze. Con l'eccezione della provincia di Lodi e della provincia di Cremona (che evidenzia un calo degli arrivi del -2,6% rispetto al valore del periodo giugno - settembre 2018), tutte le rimanenti province mostrano invece risultati provvisori positivi, con punte del +20,9% degli arrivi nella provincia di Monza e Brianza e del +22% delle presenze nella provincia di Sondrio.

Provincia	Gennaio - Settembre 2019		Variazioni % rispetto allo stesso periodo 2018			
	Arrivi	Presenze	Gennaio - Settembre 2019		Estate 2019	
			Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Bergamo	957.531	1.930.895	0,6%	3,2%	4,7%	6,1%
Brescia	2.560.858	9.727.877	5,8%	4,7%	8,4%	7,1%
Cremona	167.281	293.792	0,2%	3,0%	-2,9%	2,6%
Como	1.302.452	3.413.658	12,2%	11,6%	11,8%	11,8%
Lecco	230.122	638.347	5,3%	9,6%	4,8%	10,0%
Lodi	101.584	157.439	-5,6%	-7,4%	-7,0%	-9,9%
Mantova	270.674	579.114	12,3%	13,2%	9,9%	11,9%
Monza e Brianza	456.237	820.709	12,3%	10,9%	20,9%	14,1%
Milano	6.019.586	12.434.428	4,0%	4,5%	5,2%	8,1%
Pavia	183.189	396.524	-2,9%	0,6%	1,0%	2,6%
Sondrio	990.052	3.724.981	18,6%	23,9%	17,0%	22,0%
Varese	1.032.232	1.810.834	-0,8%	4,6%	0,2%	9,2%
LOMBARDIA	14.271.798	35.928.599	5,8%	7,5%	7,1%	9,0%

Tabella 2 - Arrivi e presenze per provincia, dati provvisori al settembre 2019 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

Tra le province lombarde, Como è quella che evidenzia la maggior vocazione al turismo internazionale, con ben il 71,71% di arrivi dall'estero sul totale degli arrivi registrati nella provincia nel 2018, seguita dalle province di Varese (60,42%), di Milano (57,27%), di Brescia (56,39%) e di Lecco (54,43% - fig. 9). Concentrando l'attenzione sul biennio 2017-2018, in termini di arrivi, la componente straniera è cresciuta nelle province di Cremona e Sondrio (rispettivamente, +12,59% e +26,97%), Lodi (+9,29%), Como (+3,70%) e Mantova (+0,48%), laddove ha fatto invece registrare cali generalizzati nel resto del territorio, particolarmente significativi nei casi delle province di Monza e Brianza, Varese e Pavia (rispettivamente, -8,24%, -7,78% e -6,01%).

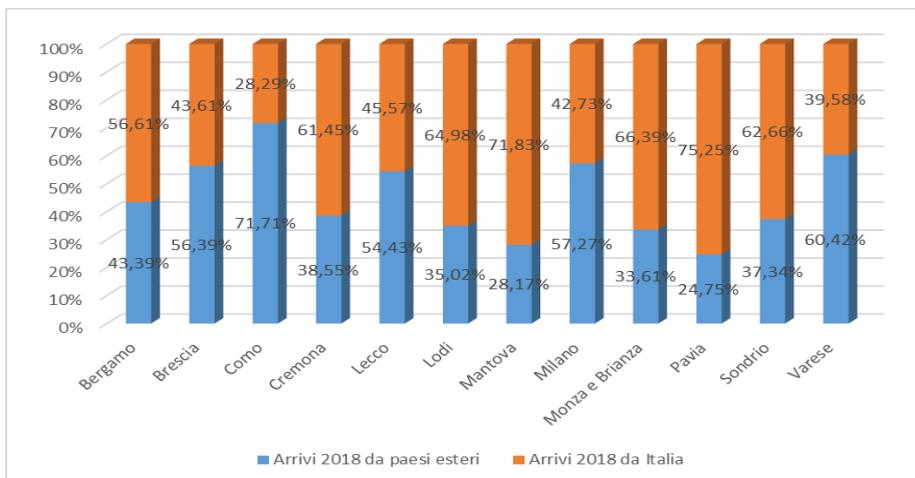


Figura 9 - Arrivi per provincia e provenienza - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

Importanti informazioni sono ricavabili dall'analisi dei **comportamenti** e delle **abitudini di consumo** della domanda turistica regionale.

Questa si caratterizza, innanzitutto, per una **permanenza media** dei turisti estremamente ridotta: 2,33 giorni (2018), valore che pone la regione all'ultimo posto nel panorama nazionale (e che aumenta a 2,58 giorni considerando solo la componente straniera). Tale dato, interpretato alla luce dell'elevato numero di presenze che caratterizza la realtà regionale (dato dal numero di arrivi moltiplicato per i giorni di pernottamento), suggerisce un turismo con un elevato *turnover*.

La fase espansiva del turismo regionale è confermata anche dai dati relativi alla **spesa turistica**: la Lombardia si posiziona al primo posto nella graduatoria italiana della spesa complessiva effettuata dai turisti non residenti in Italia e dai turisti residenti in altre regioni (13,6%, circa 11 miliardi di euro) seguita dal Lazio (11,4% - 9,2 miliardi), dalla Toscana (11,3% - 9,1 miliardi), dal Veneto (11,3% - 8,3 miliardi) e dall'Emilia-Romagna (10,2% - 6,1 miliardi)⁹. La distribuzione della spesa sul territorio regionale non è uniforme, concentrandosi su specifici sistemi di attrattori, il che determina un rischio di sottoutilizzo del potenziale di alcune risorse turistiche e di congestione di altre.

Particolarmente rilevante è il numero di viaggiatori che dall'estero si recano in Lombardia per **motivi di lavoro**, a dimostrazione delle connessioni internazionali che caratterizzano il sistema economico produttivo lombardo. Infatti, i principali paesi di provenienza sono quelli con cui più intense risultano le relazioni

⁹ Fonte: Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (CNR – IRISS), *Rapporto sul turismo italiano XXI edizione – 2017/2018*, febbraio 2019.

economiche e commerciali: Germania, Francia, Stati Uniti, Regno Unito, Svizzera. Secondo uno studio della Banca d'Italia¹⁰, nel periodo 2012-2018, la spesa in Lombardia dei viaggiatori stranieri per motivi di lavoro ha rappresentato il 32% di quella complessiva a livello nazionale e il 10% circa deriva dalla partecipazione ad **eventi fieristici**, rispecchiando lo sviluppo di tali attività nella regione. Secondo i dati dell'Associazione Internazionale Organizzatori di Fiere ed Esposizioni, relativi alle sole manifestazioni fieristiche di settore (escludendo, quindi, eventi aperti al pubblico come EXPO 2015), la Lombardia è terza tra le regioni dell'UE per numero di imprese espositrici e seconda sia per spazi espositivi utilizzati sia per numero di eventi. Nel periodo 2012-2017, una media di 23.000 imprese ha partecipato alle circa 60 fiere di settore organizzate annualmente nel territorio regionale, con circa 1,8 milioni di visitatori all'anno, di cui un quarto provenienti dall'estero (quota superiore sia alla media italiana pari al 17,3% sia alla media UE). A riconferma della peculiare apertura internazionale del sistema fieristico lombardo, quest'ultimo spicca nel panorama europeo per quota di presenze dall'estero e per numero di stranieri per impresa. Inoltre, a testimonianza delle forti connessioni tra il settore turistico lombardo e gli altri *driver* strategici dell'economia regionale, giova evidenziare che le manifestazioni fieristiche settoriali prevalenti per imprese espositrici e per visitatori stranieri sono quelle dedicate alla moda, all'arredo, ai prodotti per la casa, agli alimentari e alla meccanica, concentrate, per lo più, nella provincia di Milano.

Le **motivazioni culturali** rimangono in cima nell'ordine di preferenze dei turisti diretti verso la Lombardia, aspetto che rafforza il vantaggio competitivo fondato sulla ricchezza del suo patrimonio artistico e storico.

Dalla capacità di valorizzare tale risorsa dipenderà un'ulteriore crescita del settore. In base ai dati del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, nel 2018 sono 26 i musei, i monumenti e le aree archeologiche statali dislocate nel territorio lombardo (cui vanno ad aggiungersi quattro circuiti museali), di cui 10 a pagamento e 16 gratuiti¹¹. La sola provincia di Brescia concentra ben 12 di questi attrattori (fig. 10), di cui 10 afferiscono al suo patrimonio di monumenti e aree archeologiche.

¹⁰ Fonte: Banca d'Italia, *Economie regionali - L'economia della Lombardia*, giugno 2019.

¹¹ Cfr. http://www.statistica.beniculturali.it/Lombardia%20Musei_Monumenti_IOR.htm per un elenco dettagliato dei siti regionali.

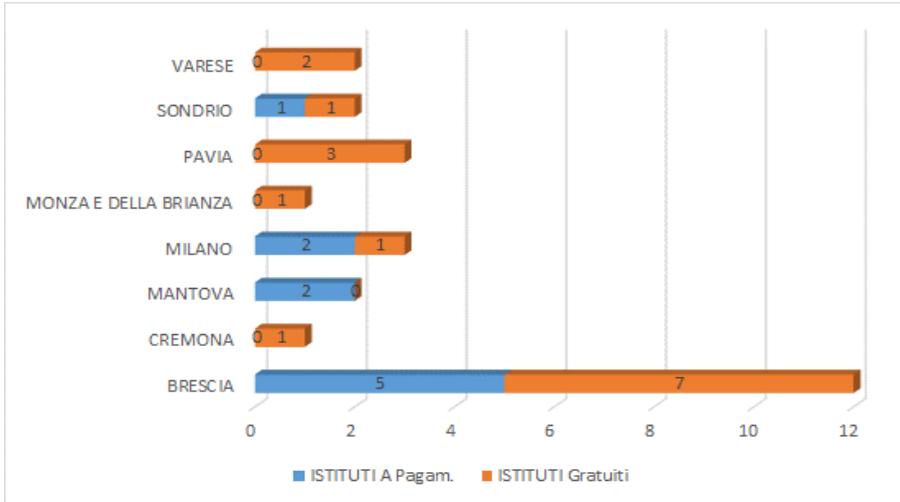


Figura 10 - Musei, monumenti e aree archeologiche statali per provincia - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati MiBACT)

I numeri confermano il **potenziale attrattivo delle risorse culturali**: nel 2018 la Lombardia è la quinta regione italiana per numero di visitatori di musei, monumenti e aree archeologiche statali (con oltre 1,9 milioni di visitatori) e per introito lordo generato (circa 9,5 milioni di euro). Nel periodo 2013-2018 la regione fa registrare un notevole incremento dei visitatori dei siti statali (+33,35%) e, soprattutto, dell'introito lordo generato da tale flusso (+108,41%), performance positiva che si conferma anche nel biennio 2017-2018 (+3,62% di visitatori e +3,39% di introiti lordi - figg. 11 e 12).

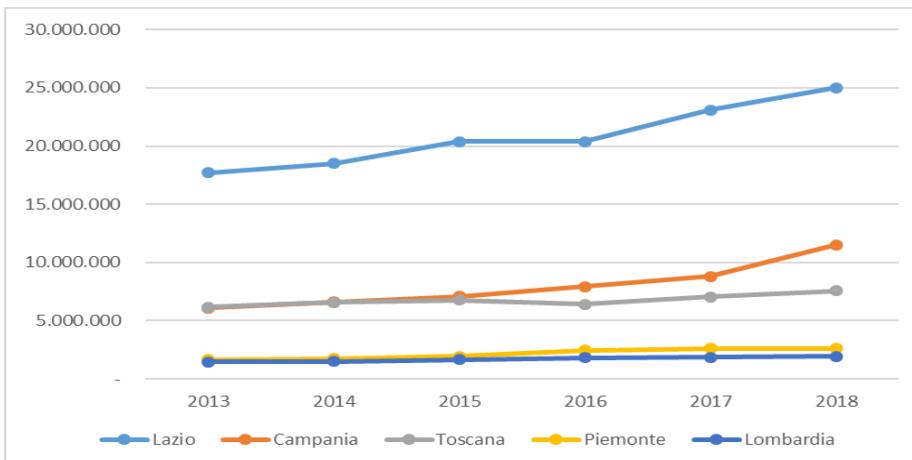


Figura 11 - Trend dei visitatori di musei, monumenti e aree archeologiche statali 2013-2018 per le prime cinque regioni italiane (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati MiBACT)

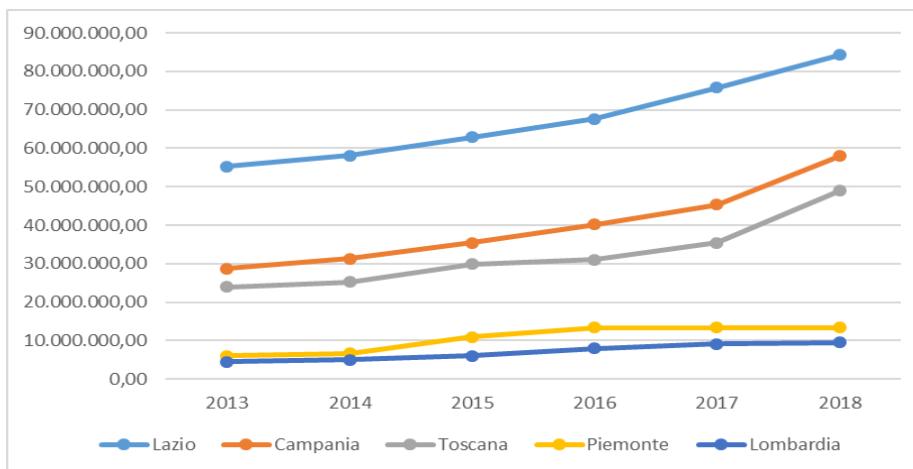


Figura 12 - Trend degli introiti lordi generati da musei, monumenti e aree archeologiche statali 2013-2018 per le prime cinque regioni italiane (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati MiBACT)

Sul territorio regionale, nel corso del 2017, si sono tenute circa **14 mila mostre culturali**, cui hanno partecipato circa 4 milioni di visitatori. 167 mila sono stati gli **spettacoli dal vivo** organizzati in Lombardia, che, nel 2017, è stata la regione italiana con la più alta spesa per cultura (283 milioni di euro, a fronte di una media nazionale pari a 75 milioni¹²).

Per quanto riguarda le **preferenze dei turisti nei confronti dell'offerta ricettiva lombarda**, si può osservare che, nonostante le strutture alberghiere siano ancora scelte dalla maggior parte dei turisti (83,90% degli arrivi e 74,87% delle presenze), il ricorso alle strutture ricettive non alberghiere risulta in costante crescita: nel periodo 2013-2018, gli arrivi in strutture non alberghiere sono passati dall'11,05% al 16,10% del totale (con un *trend* di crescita di +79,34% nell'intero periodo) e le presenze dal 22,18% al 25,13% (con un *trend* di crescita quinquennale del +30,54% - fig. 13).

¹² Fonte: elaborazioni su dati Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), 2017.

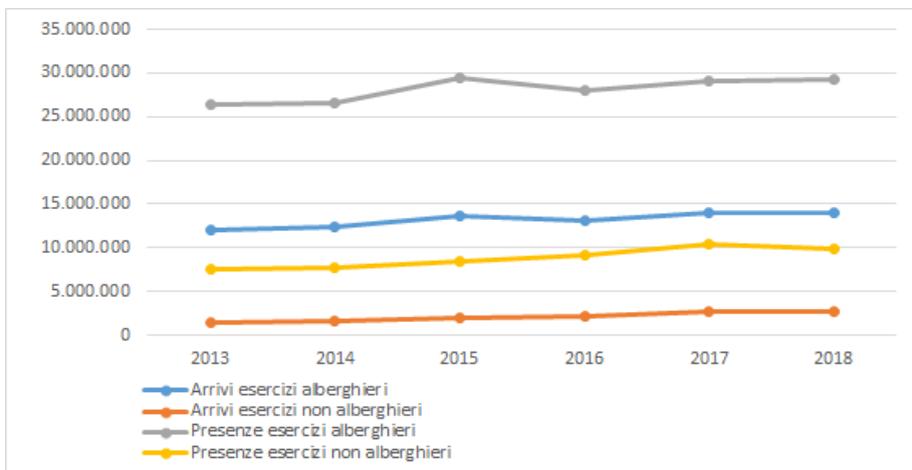


Figura 13 - Trend di Arrivi e Presenze in Lombardia per tipologia di esercizio - 2013-2018 (fonte: elaborazioni PolIS - Lombardia su dati Istat)

Il biennio 2017-2018 conferma parzialmente quest'andamento: gli arrivi crescono del +0,83% nelle strutture alberghiere e del +3,21% in quelle non alberghiere; tuttavia, mentre per le prime le presenze evidenziano un trend biennale analogo (+0,82%), per le seconde si registra, invece, un'inversione di tendenza (-4,91%), di fatto delineando una situazione in cui, se, da una parte, sempre più visitatori optano per tali tipologie di sistemazioni, dall'altra la preferenza è orientata verso di esse per un numero decrescente di pernottamenti.

La domanda regionale è orientata ad un **turismo di lusso e di fascia alta**: ben il 63,09% degli arrivi e il 57,78% delle presenze dei turisti che preferiscono strutture alberghiere optano per sistemazioni a 4 stelle, 5 stelle o 5 stelle lusso, cui seguono le quote orientate verso alberghi a 3 stelle e residenze turistico alberghiere (rispettivamente, 32,27% degli arrivi e 37,24% e delle presenze in strutture alberghiere - fig. 14).

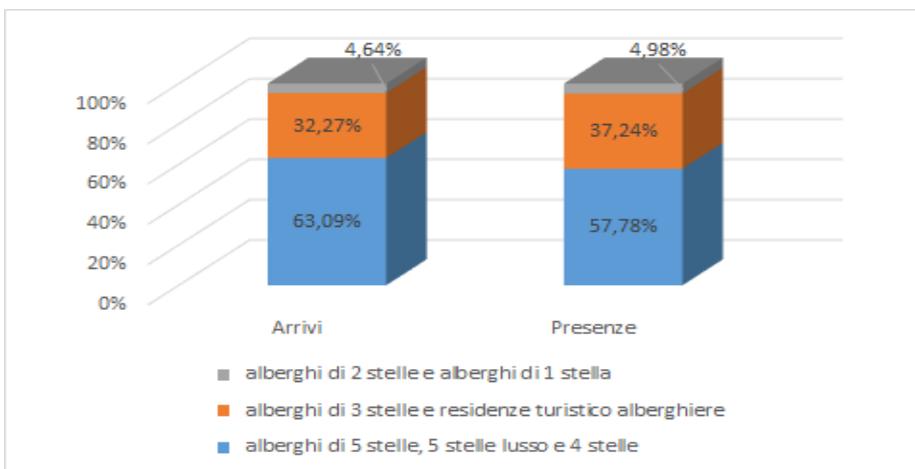


Figura 14 - Preferenze per categoria di esercizio alberghiero - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

Nel comparto non alberghiero, invece, le quote maggioritarie di arrivi e di presenze di turisti orientati verso queste tipologie di sistemazione preferiscono gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (rispettivamente, 42,62% e 38,06%), cui seguono le quote di coloro che optano per campeggi o villaggi turistici (25,44% degli arrivi e 35,97% delle presenze dei turisti che preferiscono strutture non alberghiere), mentre piuttosto marginali appaiono le preferenze rivolte verso gli agriturismi (6,51% degli arrivi e 5,21% delle presenze - fig. 15).

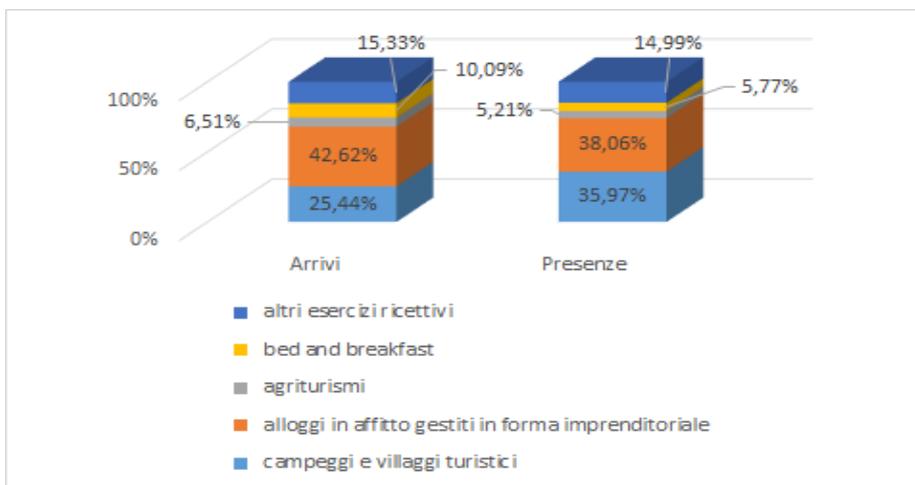


Figura 15 - Preferenze nel comparto non alberghiero - 2018 (fonte: elaborazioni PoliS - Lombardia su dati Istat)

La componente di provenienza estera e quella nazionale del turismo diretto verso la Lombardia seguono questo modello nella scelta della loro sistemazione: l'82,91% degli arrivi dall'estero e l'85,09% di quelli dall'Italia si orienta verso strutture alberghiere. Entrambe queste componenti prediligono per lo più

sistemazioni di fascia alta (il 67,38% degli arrivi dall'estero e il 58,13% degli arrivi dall'Italia che scelgono strutture alberghiere predilige sistemazioni a 4 stelle, a 5 stelle o a 5 stelle lusso), laddove, nell'ambito del comparto non alberghiero, la preferenza delle quote maggioritarie di arrivi dall'estero e dall'Italia va verso gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (rispettivamente, 47,70% degli arrivi dall'estero e 35,71% degli arrivi dall'Italia che scelgono sistemazioni non alberghiere).

Sul lato dell'offerta, il sistema ricettivo lombardo è articolato in una molteplicità di tipologie. Nel 2018 risulta composto da 2.805 alberghi (28,49% del totale degli esercizi ricettivi) e da 7.040 esercizi non alberghieri (71,51%), per un totale di 9.845 strutture. La maggior parte delle strutture alberghiere (42,67% del totale di tale tipologia) rientra nella categoria a 3 stelle, seguita dalle quote relative agli alberghi a 4 stelle (21,53%) e a 2 stelle (16,15%).

La quota di strutture alberghiere di fascia alta (5 stelle e 5 stelle lusso) è minoritaria (1,68% del totale delle strutture alberghiere, 47 su tutto il territorio regionale - fig. 16).

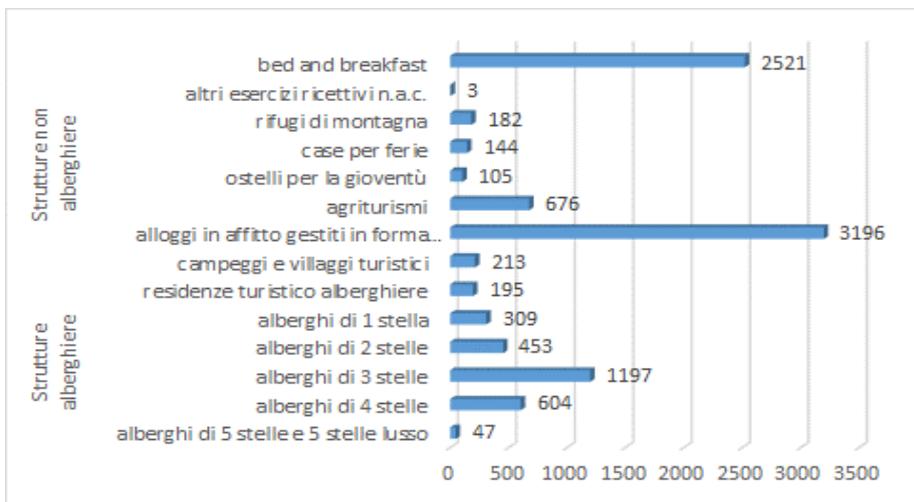


Figura 16 - Esercizi ricettivi per tipologia in Lombardia - 2018 (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati Istat)

Dopo EXPO, la ricettività alberghiera è stata interessata da un **processo di riqualificazione**. Infatti, nel periodo 2013-2018, è diminuito il numero delle strutture a 3 stelle (-2,05%) e ad 1 stella (-14,17%), mentre, al contrario, è aumentato quello degli esercizi di lusso (+5,41% per gli alberghi a 4 stelle e +34,29% per quelli a 5 stelle e a 5 stelle lusso). Nel comparto non alberghiero, il 45,40% degli esercizi dislocati in Lombardia è costituito da alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (3.196 abitazioni nel 2018). Segue la quota di *bed and breakfast* (35,81% del totale delle strutture non alberghiere) e, a notevole distanza, la quota di agriturismi (9,60% sul totale delle strutture non alberghiere),

mentre del tutto marginali risultano le quote afferenti alle altre tipologie di sistemazione (in particolare, appare limitato il numero di campeggi e villaggi turistici – appena il 3,03% delle strutture non alberghiere lombarde – soprattutto a fronte della preferenza per queste tipologie di sistemazione espressa dalla domanda). Il periodo 2013-2018 è caratterizzato dall'aumento del numero di **alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale**, molto più che raddoppiati (+106,46%), degli ostelli per la gioventù (+81,03%) e dei *bed and breakfast* (+39,67%).

In Italia, le locazioni turistiche hanno contribuito in questi anni alla crescita del comparto non alberghiero di case e appartamenti per vacanze gestiti sia in forma imprenditoriale, sia in forma non imprenditoriale.

In Lombardia, l'EXPO ha reso sempre più evidente questo fenomeno, che in poco tempo ha interessato non solo l'area metropolitana milanese, ma tutti i territori lombardi, in particolare quelli a maggior vocazione turistica.

In questo contesto, l'intervento normativo regionale ha contribuito a ratificare una situazione di fatto e ad introdurre un sistema di regole finalizzate a tutelare la libera concorrenza nel settore dell'ospitalità e della ricettività turistica. La diffusione dell'uso delle abitazioni per finalità turistiche è recente e ancora difficilmente rilevata. Il tentativo di regolamentare quest'ambito da parte della Regione (l'obbligo introdotto dalla Legge regionale 27/2015 e successivamente dalla Legge regionale 7/2018 che introduce il Codice Identificativo di Riferimento, CIR - cfr. par. 2.1 e par. 2.2) ha permesso di registrare gli aumenti di questa tipologia ricettiva e dei relativi flussi turistici.

L'offerta ricettiva risulta più frammentata rispetto agli altri paesi. Nel 2018, oltre la metà delle strutture alberghiere lombarde (57,47%) rientra nella classe dimensionale fino a 24 camere, cui fa seguito la quota di strutture di classe 25-99 camere (35,97%) e quella (ben più marginale) delle strutture con 100 e più camere (6,56%). L'offerta, tuttavia, si sta trasformando, attraverso un progressivo processo di aggregazione, caratterizzato, nel periodo 2013-2018, dalla decisa diminuzione degli esercizi di classe 25-99 camere (-3,35%), dal lieve aumento degli esercizi che hanno fino a 24 camere (+0,25%) e dal (relativamente) più deciso incremento del numero di esercizi con 100 camere e più (+3,37% - fig. 17).

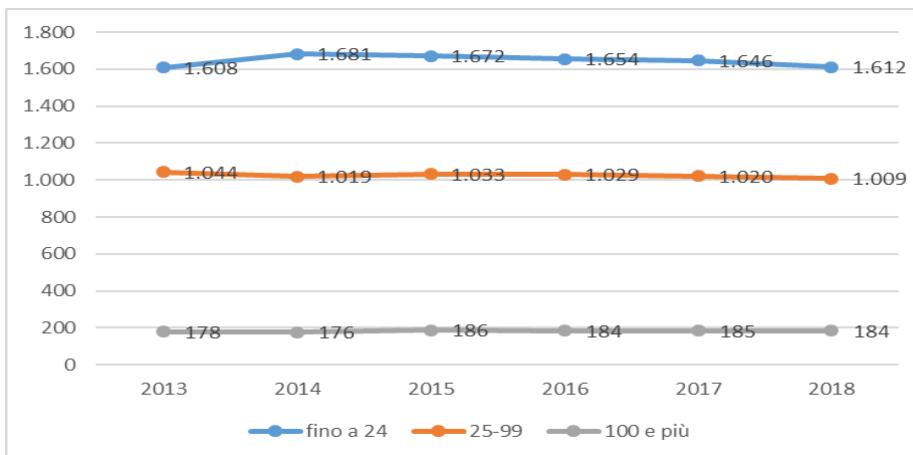


Figura 17 - Trend del numero di esercizi alberghieri per classe dimensionale - 2013-2018 (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati Istat)

La trasformazione dell'offerta ricettiva regionale è favorita dal progressivo affermarsi dei canali di prenotazione *on line* che, secondo un'indagine della Banca d'Italia, raggiungono una percentuale di utilizzo prossima al 60%.

La distribuzione territoriale dell'offerta ricettiva si caratterizza per la concentrazione di attività nelle province di Brescia e di Milano, per quanto riguarda sia le strutture alberghiere (rispettivamente, 25,49% e 23,39% del totale), sia quelle non alberghiere (rispettivamente, 20,57% e 20,06% del totale - fig. 18).

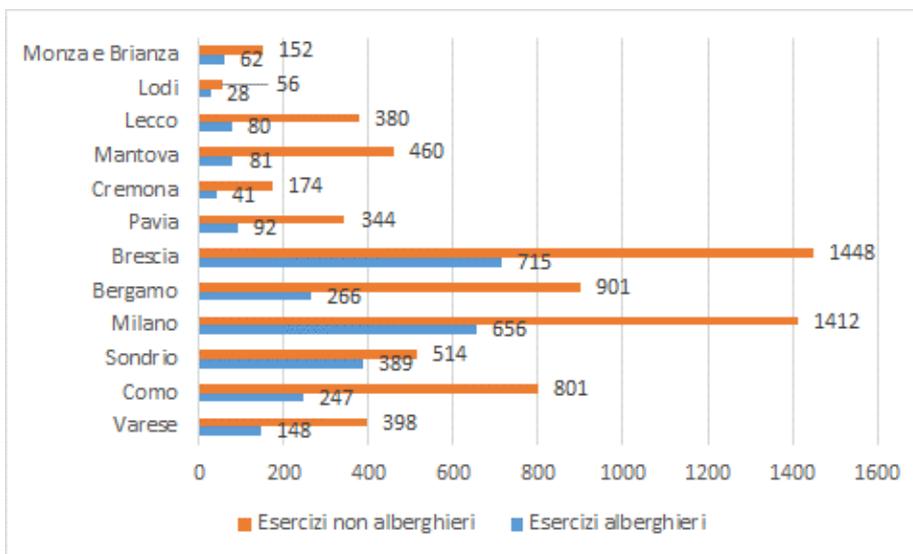


Figura 18 - Esercizi alberghieri e non alberghieri per provincia - 2018 (fonte: elaborazioni Polis - Lombardia su dati Istat)

Esaminando il *trend* del periodo 2013-2018 a livello territoriale, il primo elemento in evidenza è la sensibile crescita generalizzata del numero di esercizi non alberghieri in tutte le province, con punte del +101,26% (provincia di Como) e del 120,63% (provincia di Milano). L'offerta del comparto alberghiero, invece, risulta in contrazione nelle province di Varese (-8,07% nell'intero periodo), Sondrio (-0,26%), Bergamo (-6,99%), Pavia (-24,59%), Cremona (-8,89%), Mantova (-10,99%) e Lecco (-19,19% - fig. 19), laddove le rimanenti province fanno registrare lievi incrementi (il più significativo è quello della provincia di Brescia, con +6,56%), ad eccezione della provincia di Lodi, in cui il numero di esercizi alberghieri nel 2018 è lo stesso che nel 2013. Approfondendo l'osservazione sul biennio 2017-2018, si evince una parziale inversione di tendenza. Il comparto non alberghiero risulta in contrazione nelle province di Sondrio (-10,61%), Milano (-19,95%), Bergamo (-33,41%), Cremona (-0,57%), Mantova (-2,54%) e, soprattutto, di Brescia (-55,58%), mentre fa registrare incrementi nelle restanti province (in particolare, nelle province di Lecco, con +22,19%, Varese, con +15,36%, e Como, con +34,85%).

Il comparto alberghiero, invece, risulta in moderata contrazione nelle province di Varese (-4,52%), Milano (-3,10%), Bergamo (-1,48%), Pavia (-9,80%), Cremona (-6,82%), Mantova (-4,71%) e Lecco (-16,67%), mentre fa registrare lievi aumenti nelle rimanenti province.

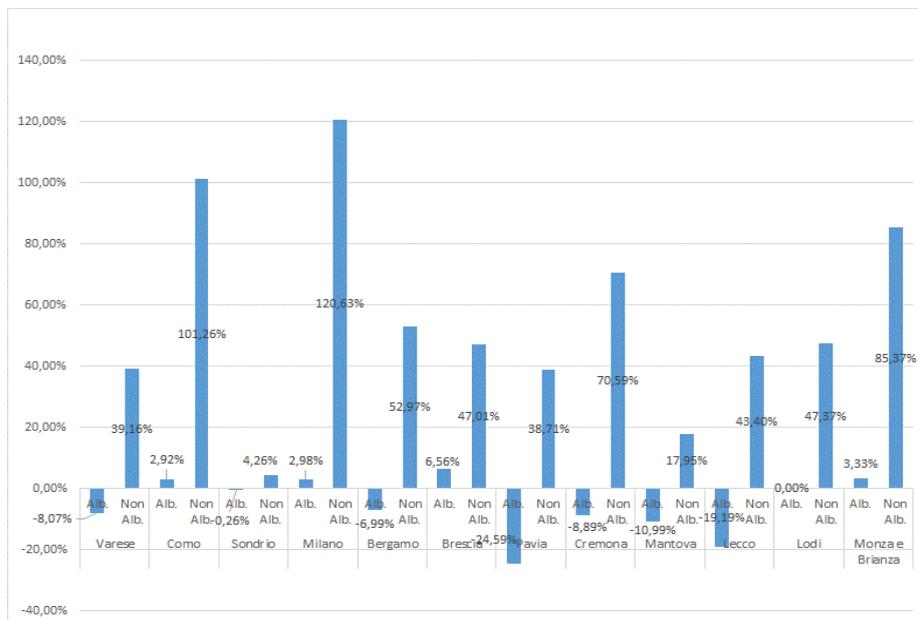


Figura 19 - Variazione degli esercizi alberghieri e non alberghieri per provincia - 2013-2018 (fonte: elaborazioni PolIS - Lombardia su dati Istat)

CAPITOLO 2 - LE POLITICHE DEL TURISMO IN REGIONE LOMBARDIA

Il Piano triennale per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività 2020/2022 s'inquadra nel più ampio percorso di riforma del settore turistico che Regione Lombardia ha avviato con la Legge regionale 27/2015. La norma persegue la finalità generale di favorire l'*incomìng* turistico e identifica negli accordi e nella collaborazione interistituzionale i principali strumenti per la sua realizzazione. Con l'approvazione nel 2017 nell'ambito della X Legislatura del Piano triennale per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività 2017/2019, la Regione ha declinato tale finalità in una serie di specifici obiettivi di sviluppo, identificati a partire dall'analisi del posizionamento dell'offerta regionale sui mercati e dall'identificazione di 9 macrotemi su cui concentrare la strategia. Il triennio 2017/2019 è stato, quindi, caratterizzato dagli interventi che hanno dato attuazione al Piano triennale, identificati nell'ambito dei relativi piani annuali e di alcune altre iniziative settoriali.

Il Piano triennale 2020/2022 sviluppa la strategia regionale di promozione del settore turistico in risposta ai mutamenti delle condizioni di contesto (cfr. cap. 1), partendo dalla consapevolezza e dalla conoscenza dei risultati raggiunti e delle lezioni apprese dal percorso realizzato.

2.1. OBIETTIVI E RISULTATI TRIENNIO 2017/2019

La **Legge regionale del 1° ottobre 2015, n. 27 Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo** è nata dalla necessità di disciplinare nuovamente il settore turistico al fine di cogliere i mutamenti intervenuti e potenziare l'attrattività integrata in un settore strategico per lo sviluppo regionale.

La legge, basandosi sul principio di sussidiarietà, è volta ad attivare politiche atte a sviluppare e valorizzare la filiera dell'attrattività, intesa come un sistema integrato, che coinvolge i settori connessi con il turismo: dalla moda al design, o all'enogastronomia, al commercio, alla cultura, attraverso la cooperazione tra soggetti pubblici e privati.

L'obiettivo è quello di favorire l'*incomìng* turistico mediante:

- la costruzione di prodotti e servizi turistici innovativi e di qualità e nuovi investimenti sul territorio;
- il supporto alle aggregazioni e all'innovazione per favorire la crescita competitiva del sistema turistico regionale;
- la valorizzazione del capitale umano;

- la promozione dell'immagine unitaria della Lombardia e delle sue diverse componenti storiche, culturali, artistiche, ambientali e paesaggistiche;
- l'attuazione di politiche di semplificazione;
- la promozione di accordi di collaborazione interistituzionali per la valorizzazione turistica del territorio.

La legge individua, quali strumenti di promozione e sviluppo del turismo e dell'attrattività, gli accordi e le collaborazioni interistituzionali con altri soggetti quali Stato, Regioni, Enti Locali, Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA) e loro Unioni, Università, Fondazioni, soggetti privati, enti e società per lo sviluppo del turismo e l'attrattività del territorio, associazioni di categoria, *tour operator*, compagnie aeree e gestori di trasporti in genere.

In tale contesto di riforma e innovazione vengono ridefinite le deleghe agli enti, gli strumenti, gli organismi di partecipazione, informazione e coordinamento, anche attraverso l'istituzione del **Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività**.

La Legge regionale ha inoltre definito le competenze delle Province e della Città metropolitana di Milano sulla base delle quali è stata strutturata un'azione di coordinamento permanente, anche tramite tavoli di lavoro specifici.

Gli obiettivi che hanno guidato le politiche regionali nell'ultimo triennio sono stati definiti per rispondere in maniera più efficace all'evoluzione del turismo, dovuta da un lato ai cambiamenti dei comportamenti del turista, il quale ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'orientare le tipologie di offerta, dall'altro alla diversificazione delle risorse proposte a fini turistici, che ha portato ad un aumento dei potenziali interessi nei confronti del territorio.

Il **Piano triennale per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività** approvato nel 2017 ha pertanto individuato i seguenti principali obiettivi di sviluppo:

- la valorizzazione dell'accoglienza e dell'informazione turistica;
- il posizionamento strategico della Regione Lombardia per il turismo;
- gli interventi per la competitività delle imprese e dei territori;
- le progettualità da sviluppare tramite *partnership* con altri soggetti;
- le azioni di comunicazione e promozione;
- le iniziative promozionali macroregionali.

Il piano triennale si è sviluppato a seguito di un lavoro di ricerca sul **posizionamento strategico** di Regione Lombardia nel settore turismo, che ha individuato **9 macrotemi** sui quali focalizzare le iniziative regionali relativi ai seguenti segmenti:

- Arte e cultura;
- Enogastronomia e *Food Experience*;

- Natura e *Green*;
- Sport e Turismo attivo;
- *Fashion*, Design, Artigianato e *Shopping*;
- Terme e Benessere;
- Musica, Teatro, Spettacolo;
- *Business*;
- Turismo religioso.

Pertanto, sono stati individuati obiettivi e azioni del **Piano per l'attrattività integrata** finalizzato a:

- valorizzare il “prodotto Lombardia” sul mercato nazionale ed internazionale, inteso come sistema integrato d'offerta legata all'attrattività turistica, commerciale, del terziario innovativo e della creatività;
- sostenere l'integrazione dei fattori capaci d'incrementare competitività e attrattività complessiva del sistema economico locale;
- attivare modalità innovative di collaborazione e co-progettazione con altre amministrazioni, soggetti del territorio ed Enti Locali;
- individuare nel percorso di *branding* un elemento d'attrazione di flussi, visitatori e investitori.

Tali finalità sono state declinate in **traguardi di medio periodo**:

- progettazione e sviluppo di un'offerta regionale di promozione dell'attrattività territoriale, anche su scala sovraregionale, attraverso il passaggio da un modello di offerta di destinazione ad un modello esperienziale;
- miglioramento delle *performance* turistiche e quote di mercato più consistenti mediante azioni specifiche nei contesti che mostrano maggiori potenzialità e sensibilità verso l'offerta lombarda;
- azioni sperimentali rivolte a qualificare l'offerta e ricercare mercati emergenti per ampliare la domanda di prodotti richiesti;
- una più efficace sinergia con gli attori del territorio afferenti all'attrattività convergenti sui *driver* identificati nel posizionamento strategico, favorendo la creazione di reti complesse anche su scala locale.

La promozione di iniziative a favore dello sviluppo e della crescita competitiva del sistema turistico regionale è stata definita con il **Piano annuale della promozione turistica e dell'attrattività 2017**, che ha previsto interventi per:

- la promozione delle destinazioni lombarde, in raccordo con i territori e gli *stakeholder* di riferimento;
- lo sviluppo delle aggregazioni di filiera e la promozione di prodotti turistici in chiave esperienziale, misure che hanno favorito la costruzione di

prodotti e servizi turistici innovativi e di qualità e la realizzazione di nuovi investimenti sul territorio;

- il consolidamento del posizionamento sui mercati di riferimento, anche attraverso la capitalizzazione dell'effetto positivo generato da alcuni eventi internazionali svoltisi sul territorio regionale;
- la riqualificazione e il sostegno della filiera del turismo e dell'attrattività;
- la valorizzazione del capitale umano e la formazione degli operatori del settore.

L'insieme di queste iniziative è stato sviluppato nella cornice del progetto complessivo "**Anno del Turismo lombardo**", proclamato dal Presidente di Regione Lombardia dal 29 maggio 2016 al 29 maggio 2017 con il fine di sottolineare l'importanza del turismo quale leva strategica per incentivare e sostenere lo sviluppo economico della regione. L'Anno del Turismo ha consentito di esprimere il protagonismo dei territori, degli operatori, dei cittadini e dei turisti stessi nella valorizzazione della Lombardia tramite specifici progetti, azioni promozionali e di comunicazione delineando un nuovo percorso che Regione Lombardia ha voluto intraprendere con i protagonisti del settore per fare del turismo uno degli asset primari di sviluppo economico. È stato condiviso con gli *stakeholder* un **Manifesto** con i **10 obiettivi strategici** per rilanciare l'attrattività turistica della Regione:

- riforma del turismo
- *brand* #inLombardia
- reti di impresa e filiera estesa
- aggregarsi per competere
- *smart tourism*
- creazione di nuova impresa innovativa
- formazione e qualificazione del capitale umano
- innovazione e digital marketing
- grandi eventi
- prodotti turistici esperienziali.

Con l'obiettivo di dare continuità alle iniziative dell'Anno del Turismo è stato promosso il **Tourism Act**, un evento che ha coinvolto oltre mille persone in un momento di approfondimento comune organizzato tramite:

- tavoli di lavoro sui temi specifici: *brand* e comunicazione, innovazione, organizzazione e *governance*, formazione, innovazione tecnologica, prodotto *esperienze turistiche*, credito e investimento;
- *workshop* formativi destinati agli operatori del settore incentrati sui temi: turismo esperienziale (in particolare enogastronomico, cicloturismo e turismo religioso), formazione, osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività, integrazione tecnologica, comunicazione digitale, promozione del turismo come leva di sviluppo economico territoriale;

- condivisione degli esiti dei tavoli di lavoro e dei *workshop* in una sessione plenaria.

Gli esiti di tali momenti di confronto hanno contribuito a definire gli obiettivi prioritari approvati con il **Piano annuale della promozione turistica e dell'attrattività 2018**:

- consolidamento del settore turistico quale leva di attrattività per la Lombardia, in una logica di marketing territoriale e di sinergia con le eccellenze e gli attrattori che contraddistinguono la destinazione turistica Lombardia, quali la moda, il design, il saper fare, la tradizione, i “saperi” dei territori, la bellezza e la varietà dei paesaggi lombardi, il patrimonio enogastronomico;
- rafforzamento del posizionamento della Lombardia sui mercati di riferimento, nella prospettiva di divenire “la prima regione turistica italiana”;
- sviluppo della filiera dell'industria turistica;
- sostegno alle progettualità provenienti dai territori;
- valorizzazione delle realtà territoriali operanti nell'ambito della promozione turistica.

Gli obiettivi sono stati declinati attraverso:

a) assi trasversali:

- integrazione tra il settore turistico e gli altri *driver* dell'attrattività, nella logica del marketing territoriale e del consolidamento della reputazione della Lombardia come regione turistica;
- posizionamento ed espansione turistica sui mercati esteri ed emergenti;
- cultura dell'ospitalità e rafforzamento della rete di accoglienza e informazione turistica;
- riqualificazione delle strutture ricettive, innovazione e digitalizzazione del sistema turistico;

b) assi tematici:

- incremento dell'attrattività nelle aree lombarde e sostegno alle progettualità locali;
- promozione del turismo attivo, *green*, legato al *wellness*, al cicloturismo, al turismo delle città d'arte, al turismo enogastronomico.

La Legge regionale 7/2018¹³ ha introdotto, nel corpus normativo definito dalla Legge regionale 27/2015, la disciplina relativa al Codice Identificativo di

¹³ Legge regionale 25 gennaio 2018, n. 7 - *Integrazione alla Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 (Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio)*

Riferimento, **che le case e appartamenti per vacanze e gli alloggi o le porzioni di alloggi dati in locazione per finalità turistiche ai sensi della Legge n. 431/1998** sono tenute ad esibire negli strumenti dedicati alla pubblicità cui fanno ricorso (scritti, stampati, digitali, o realizzati con qualsiasi altro mezzo) al fine di semplificare i controlli da parte delle autorità competenti. La norma fissa altresì l'obbligo di pubblicazione dei CIR per i soggetti che esercitano attività di intermediazione immobiliare e per quelli che gestiscono portali telematici e che pubblicizzano, promuovono o commercializzano le attività delle strutture ricettive.

Questa integrazione del quadro normativo regionale in materia di turismo risponde alla peculiare esigenza di regolamentare e rendere maggiormente trasparente l'ambito delle strutture ricettive non alberghiere, in ragione della significativa diffusione degli alloggi privati dati in locazione per periodi brevi a fini turistici, fenomeno in forte crescita (sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta) soprattutto nelle città e nelle maggiori destinazioni lombarde, al cui incremento contribuisce, tra l'altro, il crescente utilizzo dei portali di prenotazione *on line*. La disciplina introdotta con il Codice Identificativo di Riferimento, in vigore dal 1 novembre 2018, oltre a rappresentare una forma di tutela per i turisti, ha consentito di innescare dinamiche positive di emersione del sommerso nel comparto non alberghiero.

Il **Piano annuale della promozione turistica e dell'attrattività 2019** ha confermato tra gli ambiti prioritari d'intervento il sostegno alla filiera del settore turistico e il posizionamento sui mercati di riferimento, con l'obiettivo di primeggiare nel panorama settoriale nazionale. A questi si sono aggiunti ulteriori indicazioni strategiche per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività regionale che riguardano:

- **la valorizzazione delle specificità territoriali:** il territorio della Lombardia è caratterizzato dalla presenza di destinazioni ancora poco conosciute, la cui valorizzazione, annoverabile nella categoria del "turismo diffuso", può concorrere alla strutturazione di un sistema di offerta diversificata in relazione agli interessi del turista nei confronti del territorio. La promozione di tali ambiti rappresenta un elemento di differenziazione dell'offerta turistica regionale, anche in una logica di **destagionalizzazione** dei flussi turistici, una modalità di fruizione turistica del territorio coerente con i principi di valorizzazione delle risorse storiche, naturali, paesaggistiche e delle eccellenze locali delle aree interessate e un potenziale fattore di sostegno a forme di **turismo sostenibile**.
- **lo sviluppo in chiave di marketing territoriale integrato** dell'attrattività della Lombardia, dato lo stretto legame tra le politiche di promozione del territorio e lo sviluppo del settore turistico in termini di miglioramento delle performance e di stimolo delle sinergie con i fattori di attrattività locali.

lombardo). Istituzione del codice identificativo da assegnare a case e appartamenti per vacanze.

2.2. LA LEGGE REGIONALE 1 OTTOBRE 2015, N° 27 "POLITICHE REGIONALI IN MATERIA DI TURISMO E ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO LOMBARDO"

A seguito dell'approvazione della Legge regionale 27/2015 sono stati approvati importanti provvedimenti attuativi che vengono elencati di seguito.

Infopoint

L'art. 11 della LR 27/2015, il regolamento regionale n. 9 /2016 e la DGR n. 5816/2016 hanno ridisegnato la nuova **rete degli Infopoint regionali**, dotandoli anche di un'immagine unitaria e coordinata. Il nuovo modello di informazione e accoglienza turistica prevede quattro tipologie di *Infopoint*:

- *standard*: strutture permanenti localizzate presso i comuni capoluoghi di provincia e le località turistiche;
- *gate*: situati negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie, nelle infrastrutture stradali e autostradali, finalizzati ad intercettare i principali flussi turistici;
- *flagship*: strutture emblematiche collocate presso le destinazioni meta dei principali flussi turistici;
- *diffusi*: strutture che integrano la rete per garantire la massima copertura territoriale del servizio turistico, possono avere carattere permanente o temporaneo e possono anche essere integrati nell'ambito di altre attività (piccoli negozi, agenzie di viaggio, etc.).

Il logo adottato (fig. 20) è stato individuato attraverso un *contest* promosso in collaborazione con l'Associazione per il Disegno Industriale (ADI).



Figura 20 - Logo Infopoint

Attualmente gli *Infopoint* riconosciuti sono 92, di cui 87 *standard*, 2 *flagship* (presso la Fiera di Rho Pero e l'*Outlet* Franciacorta), 1 *gate* (presso l'aeroporto di Orio al Serio) e 2 *diffusi*. Questi costituiscono una rete di punti informativi coordinati dalla Regione a cui è stato assicurato, in fase iniziale, un sostegno economico attraverso un progetto di valorizzazione e innovazione, che ha previsto

misure di agevolazione destinate ad investimenti di tipo infrastrutturale e gestionale-organizzativo, oltre ad apposite sessioni di incontri formativi destinati al personale.

Al fine di rispondere più compiutamente alle esigenze di ciascuna realtà, è in corso un aggiornamento della deliberazione regionale relativa ai criteri di riconoscimento e gestione degli *Infopoint* con riferimento agli orari di apertura (che vengono differenziati in base alla tipologia), alle dotazioni di personale e alle procedure per il riconoscimento. Ad oggi la commissione competente ha già espresso il proprio parere sull'atto.

[Albo delle pro loco](#)

La Legge regionale 27/2015 (art. 12) ha rinnovato la disciplina concernente le **pro loco** al fine di sostenerne le attività, riconosciute come strumento di promozione turistica e di valorizzazione delle eccellenze dei territori. La norma definisce le pro loco come: *“associazioni locali con sede nella Regione Lombardia, che svolgono la propria attività di valorizzazione delle realtà e delle potenzialità turistiche, naturalistiche, culturali, storiche, sociali ed enogastronomiche dei luoghi in cui operano”*.

E' stato istituito un **albo regionale**, pubblicato sul portale *Internet* della Regione e annualmente aggiornato sul bollettino ufficiale, nel quale, su istanza degli interessati, vengono iscritte le pro loco rispondenti ai requisiti previsti (unicità all'interno del comune o comunque all'interno della località del comune e costituzione con atto pubblico o scrittura privata dello statuto ispirato a principi democratici e con idonee finalità di promozione turistica e valorizzazione delle tradizioni locali e del territorio).

[Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività](#)

Il metodo partecipativo e rappresentativo che caratterizza il *modus operandi* della Regione trova piena declinazione nel **Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività**, istituito in attuazione dell'art. 13 della Legge regionale 27/2015 e composto dalle rappresentanze di enti locali, associazioni di categoria, sindacati, sistema camerale, consumatori, pro loco e mondo cooperativo.

Il Tavolo consente un dialogo e un approfondimento permanente sui temi dell'attrattività integrata. E' luogo di comunicazione e condivisione delle iniziative intraprese da Regione Lombardia e costituisce uno dei meccanismi con cui si implementa la propria strategia di sussidiarietà e di confronto.

E' diventato pienamente operativo all'inizio del 2017 e ha favorito il coinvolgimento dei soggetti per la predisposizione dei documenti di programmazione e dei provvedimenti attuativi della Legge regionale.

Osservatorio regionale per il turismo e l'attrattività

In attuazione dell'art. 14 della Legge regionale 27/2015 è stato istituito, presso PoliS – Lombardia, l'**Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività** con compiti di:

- analisi e valutazione dell'andamento dei flussi turistici in Lombardia, in relazione al *trend* e all'evoluzione del mercato interno e internazionale;
- analisi e valutazione degli aspetti macroeconomici e microeconomici del settore turistico in Lombardia;
- analisi delle ricadute degli interventi realizzati in attuazione di specifiche politiche regionali, con l'obiettivo di valutarne l'efficacia;
- supporto agli indirizzi in materia di turismo nelle fasi di impostazione, realizzazione e rimodulazione delle politiche;
- supporto per misurare l'efficacia delle misure previste dalla Legge regionale 27/2015.

Le attività di analisi si propongono di valorizzare il patrimonio informativo rappresentato sia dalla statistica ufficiale (le cui principali fonti sono Istat, Banca d'Italia, Ministero del Lavoro), sia da Regione Lombardia nell'esercizio della propria attività, con fonti di natura amministrativa, quali le Segnalazioni Certificate di Inizio Attività (SCIA) e le comunicazioni obbligatorie cui sono tenute le strutture ricettive.

In generale, l'Osservatorio, oltre a supportare la Regione nella predisposizione dei documenti di programmazione, elabora rilevazioni e studi di natura quantitativa e qualitativa per rispondere ai bisogni informativi utili per orientare le politiche e le azioni regionali in modo flessibile e coerente con l'evoluzione del settore.

Per rispondere alle esigenze di rilevazione statistica di interesse nazionale dei dati sulla capacità delle strutture ricettive e sul movimento dei clienti, dal 2018 è attivo un nuovo strumento di rilevazione dei flussi turistici: "**Turismo5**". Tale sistema, strutturato in modo da poter essere usato direttamente dalle strutture ricettive, agevola tutti i soggetti della filiera nella compilazione dei dati richiesti dall'Istat, sgravando di fatto dalle attività di *data entry* le Province, deputate dalla norma regionale alla raccolta e trasmissione dei dati. Inoltre, la piattaforma consente di recepire tutte le informazioni che descrivono il panorama qualitativo e quantitativo delle strutture ricettive del territorio lombardo e attraverso di essa si procede al rilascio del Codice Regione (che coincide con il CIR) ad ogni singola struttura ricettiva registrata, inclusi gli alloggi privati dati in locazione turistica per brevi periodi.

Il nuovo sistema di rilevazione dei flussi turistici risponde all'esigenza di:

- semplificazione e innovazione funzionale,
- innovazione tecnologica,

- innovazione del patrimonio conoscitivo nel settore del turismo.

È stato portato a termine anche un percorso di accompagnamento delle Province e degli operatori nell'attività di raccolta dei dati inerenti i flussi turistici mediante il nuovo applicativo informatico, tramite incontri formativi per illustrare il funzionamento del *software* e le sue potenzialità d'uso.

Strutture ricettive

Una delle finalità della Legge regionale 27/2015 consiste nel garantire lo sviluppo della ricettività, migliorando i servizi e la qualità dell'offerta e sostenendo il rinnovo delle strutture in un'ottica di accessibilità e sostenibilità. Sono stati pertanto approvati i seguenti **regolamenti**:

- **regolamento strutture non alberghiere**: esso disciplina le modalità per mettere in esercizio ostelli per la gioventù, foresterie lombarde, locande e *bed and breakfast*, rifugi alpinistici ed escursionistici e introduce l'estensione delle disposizioni previste per le Case e Appartamenti per Vacanza (CAV) anche agli alloggi o porzione degli stessi dati in locazione per finalità turistiche per una durata non superiore ai 30 giorni, ai sensi della Legge 9 dicembre 1998, n. 431¹⁴. Vengono, inoltre, stabilite le modalità per la predisposizione dei contrassegni identificativi delle strutture ricettive non alberghiere. In riferimento ai servizi, agli *standard* qualitativi e alle dotazioni minime obbligatorie per le strutture ricettive non alberghiere, nel 2017, si è ulteriormente disciplinato il regolamento regionale 7/2016, aggiornando gli allegati tecnici.

A completamento della regolamentazione delle strutture ricettive non alberghiere, sono stati definiti i relativi contrassegni identificativi costituiti da:

- logo distintivo della singola tipologia di struttura;
- marchio di Regione Lombardia;
- logo di promozione turistica in Lombardia;
- logo eventuale della zona o del percorso turistico.

¹⁴ Legge 9 dicembre 1998, n. 431, *Disciplina delle locazioni e del rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo*.

I contrassegni identificativi sono riprodotti, a cura dei titolari delle strutture ricettive, su supporti grafici e con le dimensioni, forme, colori e immagini approvati (fig. 21).



Figura 21 - Contrassegni identificativi delle strutture non alberghiere lombarde

- regolamento strutture ricettive all'aria aperta:** in attuazione dell'articolo 37 della Legge regionale sul turismo, nel 2018 è stato approvato il regolamento regionale per le strutture ricettive all'aria aperta, con l'obiettivo di innalzare la qualità dei servizi accompagnando il percorso di trasformazione di campeggi e villaggi turistici in risposta alle mutate esigenze dei visitatori. A seguito di un processo di condivisione tra le Regioni, coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, nel 2019 è stata approvata la modulistica unificata a livello nazionale per la presentazione della Segnalazione Certificata di Inizio delle Attività (SCIA).

Case e appartamenti per vacanza

La *sharing economy* si affianca e integra la capacità ricettiva garantita dalle strutture alberghiere e non alberghiere. Si tratta di un fenomeno che risponde a esigenze di mercato, garantisce flessibilità e risponde alla domanda di posti letto in occasione di particolari eventi, anche in destinazioni che non sono dotate di strutture ricettive di tipo tradizionale sul proprio territorio.

In questa tipologia di offerta turistica rientrano le “Case e Appartamenti per Vacanza” e gli alloggi o le porzioni di alloggio dati in locazione per finalità turistiche ai sensi della Legge 431/1998.

In considerazione del costante aumento di nuovi alloggi messi a disposizione dei turisti (cfr. par. 1.3), la normativa regionale indica le procedure per la regolarizzazione amministrativa che i proprietari devono seguire per immettere sul mercato dell’offerta turistica i propri appartamenti o porzioni di essi, nonché i requisiti minimi finalizzati a garantire al turista il rispetto di *standard* minimi uniformi sul territorio regionale.

A maggior tutela e garanzia del turista allo scopo di semplificare i controlli amministrativi, la normativa regionale ha inoltre introdotto, tramite la Legge regionale n. 25 gennaio 2018, n. 7¹⁵, il Codice Identificativo di Riferimento (CIR) per le “Case e Appartamenti per Vacanza” e per gli alloggi o le porzioni di alloggio dati in locazione per finalità turistiche ai sensi della Legge 431/1998 (cfr. par. 2.1), con l’obbligo che lo stesso venga esibito in tutti gli strumenti di pubblicizzazione e promozione di questa tipologia di attività ricettiva.

Nel giugno 2018, con propria Deliberazione¹⁶, la Giunta Regionale di Regione Lombardia ha identificato il CIR con il Codice Regione rilasciato dalla piattaforma “Turismo5” a tutte le strutture ricettive registrate, in modo che lo stesso venga conferito all’operatore, da parte delle Province e della Città metropolitana di Milano, solo quando questi avrà completato la regolarizzazione della propria attività. La disciplina di cui alla Legge regionale n. 7/2018 è entrata pienamente in vigore a partire dal 1 novembre 2018, ai sensi dell’art. 20 della Legge regionale n. 12/2018¹⁷. A livello nazionale, inoltre, nell’aprile 2019¹⁸ è stato introdotto il Codice Identificativo Nazionale, già previsto nel Disegno di Legge Delega al Governo in materia di Turismo (cfr. par. 3.6, sottoparagrafo 7).

Professioni turistiche

Il tema delle professioni turistiche risulta particolarmente complesso poiché, pur interessando il campo del turismo che è costituzionalmente di competenza regionale, la definizione dei profili professionali rientra nella potestà legislativa centrale, in quanto le professioni sono materia di natura concorrente.

¹⁵ Cfr. nota 13.

¹⁶ DGR 28 giugno 2018 – n. XI/280, *Disciplina del codice identificativo di riferimento (CIR) ai sensi dell’articolo 38 comma 8 bis della Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 <<Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo>>*.

¹⁷ Legge regionale 10 agosto 2018, n. 12, *Assestamento al bilancio 2018-2020 con modifiche di Leggi regionali*.

¹⁸ Decto Legge 30 aprile 2019, n. 34 recante *Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi*, convertito con Legge 28 giugno 2019, n. 58.

Regione Lombardia ha giocato un ruolo attivo nell'elaborazione di documenti a supporto del Ministero competente, predisponendo in raccordo con le Associazioni di categoria e le Amministrazioni provinciali i testi prodromici alla pubblicazione di un Decreto Ministeriale per l'individuazione delle figure di guida turistica, di accompagnatore turistico e di direttore tecnico di agenzia di viaggio, nonché dei profili professionali, delle competenze e dei titoli di accesso agli esami, per garantire prove omogenee sul territorio nazionale.

Inoltre, Regione Lombardia ha partecipato ai lavori del Comitato tecnico Guide turistiche, istituito a dicembre 2018 presso il Ministro delle Politiche Agricole, Alimentari, Forestali e del Turismo, finalizzato ad approfondire le modalità attuative relative all'accesso alla professione di guida turistica.

Il prosieguo dell'attività è subordinato alle decisioni che il Ministero competente intenderà adottare anche in relazione al Disegno di *“Legge delega al governo in materia di Turismo”* presentato alla Camera dei Deputati il 22 marzo 2019 (cfr. par. 3.6), che prevede l'approvazione di specifici decreti da emanarsi entro 24 mesi dall'entrata in vigore della norma, tra i quali anche quello sul riordino della normativa in materia di professioni turistiche.

[Agenzie di viaggio](#)

Al fine di offrire maggiori tutele a garanzia dei viaggiatori, nella seduta del 26 novembre 2019, il Consiglio Regionale della Lombardia ha approvato il progetto di legge n. 95 *Seconda legge di revisione normativa ordinamentale 2019* che, tra l'altro, modifica il Titolo V della Legge regionale 27/2015 per garantire il recepimento e il coordinamento con la Direttiva UE *“Direttiva pacchetti”*¹⁹, che è stata introdotta nel quadro normativo nazionale con il D. Lgs 62/2018, integrando e sostituendo il Capo I del Titolo VI dell'allegato 1 al D. Lgs 23/5/2011 n. 79 *“Codice del turismo”*. Il Codice allo scopo di garantire una maggiore tutela nei confronti dei viaggiatori prevede l'obbligo per le agenzie di viaggio e turismo di fornire informazioni specifiche e a carattere vincolante nella fase precontrattuale del pacchetto turistico, individuando responsabilità del venditore di servizi turistici collegati. Inoltre, vengono individuati strumenti per salvaguardare il viaggiatore dai casi d'insolvenza o fallimento dell'organizzatore/venditore di pacchetti turistici o servizi turistici collegati, anche con modalità diverse da quelle assicurative.

¹⁹ Direttiva (UE) 2015/2302 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 novembre 2015, relativa ai pacchetti turistici e ai servizi turistici collegati, che modifica il regolamento (CE) n. 2006/2004 e la direttiva 2011/83/UE del Parlamento europeo e del Consiglio che abroga la direttiva 90/314/CEE del Consiglio.

2.3 INIZIATIVE DI PROMOZIONE

In attuazione della Legge regionale 27/2015, sono state realizzate diverse misure di promozione dell'offerta turistica lombarda sul mercato nazionale e internazionale, attraverso azioni a carattere trasversale al comparto, sia mirate a specifici distretti/aree *target*, sia a carattere tematico o legate a determinati eventi.

Iniziative di promozione a livello nazionale ed internazionale

La normativa regionale prevede l'attivazione di interventi volti a promuovere l'attrattività del territorio attraverso azioni di marketing territoriale e a qualificare l'offerta turistica, rafforzandone la sua competitività rispetto al contesto internazionale.

Regione Lombardia approva annualmente un piano di promozione turistica per la valorizzazione e commercializzazione delle eccellenze lombarde sui mercati nazionali e internazionali, che si realizza tramite:

- partecipazione a fiere di settore e manifestazioni turistiche;
- eventi di promozione turistica;
- *educational tour*;
- *workshop*;
- iniziative di comunicazione specialistica;
- attività editoriali e di co-marketing;
- *influencer e press tour*.

Attraverso la propria partecipazione, Regione Lombardia consente agli operatori turistici di essere presenti **ad iniziative business to business, workshop e fiere nazionali**, concretizzando l'obiettivo della Legge regionale sul turismo di sostenere le imprese del settore e di favorirne l'internazionalizzazione e il posizionamento sui mercati di riferimento. La partecipazione a tali eventi, che rappresentano uno degli strumenti principali di promozione e commercializzazione dell'offerta turistica, viene declinata sulla base di:

- mercati *target* verso i quali orientare l'azione promozionale regionale;
- prodotti turistici finalizzati a promuovere il turismo *green*, attivo e del benessere, il turismo culturale- artistico-religioso, il turismo congressuale e il turismo enogastronomico, coerentemente con il posizionamento strategico regionale.

A supporto delle azioni di promozione sono state previste iniziative **business-to-consumer (b2c)** di **comunicazione on e off line** destinate al grande pubblico, finalizzate alla migliore penetrazione e posizionamento sul mercato nazionale e internazionale della *reputation* del turismo della Lombardia. Gli interventi di

comunicazione dell'offerta turistica sono stati orientati al consolidamento dell'immagine turistica della regione, attivando sinergie e raccordi con i *driver* e i fattori di attrattività complementari al settore del turismo, attraverso progetti specifici, campagne di visibilità del prodotto turistico lombardo con utilizzo di canali e strumenti multimediali e iniziative di comunicazione sui *social network*.

Al fine di promuovere la destinazione Lombardia, è stata realizzata nel 2018 una campagna media itinerante **NEXT STOP? #inLombardia**, con un *tour* promozionale internazionale sul mercato italiano ed europeo, con particolare attenzione a Germania, Gran Bretagna, Francia, Svizzera, Austria.

Sono state, inoltre, realizzate iniziative promozionali specifiche, progetti editoriali e pianificazioni media multicanale di promozione della destinazione Lombardia in Italia e nei confronti di alcuni Paesi *target*, quali la Gran Bretagna (con la campagna "**Try somewhere New in Lombardia**" realizzata in *partnership* con Ryanair per destagionalizzare i flussi e la promozione del turismo culturale in occasione delle celebrazioni Leonardo500 in collaborazione con la *National Gallery* di Londra), gli USA (con una campagna di promozione del turismo enogastronomico in collaborazione con Eataly sulle piazze di New York e Los Angeles), la Russia, la Cina, nonché attività di *Digital PR* e amplificazione.

Iniziativa di valorizzazione turistica e promozione del territorio

La normativa regionale riconosce il ruolo delle eccellenze territoriali, culturali, artigianali e produttive dell'offerta turistica, favorendone la messa in rete e la promozione, e prevede la definizione di accordi e collaborazioni interistituzionali volti alla valorizzazione turistica del territorio anche in chiave di sviluppo macroregionale delle destinazioni. Di seguito una sintesi di alcune delle principali iniziative realizzate in quest'ambito:

- **attrattività per l'area centro orientale del lago d'Iseo:** l'evento di rilevanza internazionale "*The Floating Piers*" ha rappresentato un'opportunità pressoché unica per la promozione turistica del Lago d'Iseo e del territorio circostante, con ricadute positive su tutto il territorio regionale. In occasione di tale evento, nell'ambito della promozione turistica del territorio, è stato realizzato un progetto rivolto al potenziamento dell'offerta turistica e alla valorizzazione della destinazione, per migliorarne la reputazione e consolidare i flussi turistici. Lo sforzo attuato dalla Regione conferma l'importanza di valorizzare i grandi eventi come volano per la promozione dell'attrattività turistica dei territori lombardi. Il piano di attività è stato suddiviso in tre fasi, che hanno previsto:
 - la raccolta della memoria storica dell'evento, attraverso la realizzazione di video, riprese aeree, *shooting* fotografici e attività per *influencer* e *blogger*;

- l'ingaggio dei turisti attraverso *desk* informativi per la promozione del territorio, materiale promozionale, la realizzazione di un *contest* fotografico, la creazione di una rete di *testimonial* e iniziative di accoglienza per la stampa;
- la promozione della destinazione, anche successivamente all'evento, tramite mostre itineranti, *#inlombardia365*, *partnership* e progetti trasversali per la promozione di itinerari turistici relativi a cicloturismo, enogastronomia, sport invernali e siti UNESCO.

Nel 2018 è stato inoltre approvato un **accordo quadro di sviluppo territoriale** per il rilancio, la riqualificazione, la valorizzazione e la promozione dell'**area del Sebino**. Esso prevede un piano di attività finalizzato a promuovere l'area del Lago di Iseo e dei comuni circostanti, sfruttando il volano del summenzionato evento "*The Floating Piers*", attraverso la declinazione di un piano di comunicazione e promozione del territorio che persegue i seguenti obiettivi principali:

- destagionalizzazione, anche attraverso la tematizzazione delle offerte e l'amplificazione dei valori della destinazione;
 - valorizzazione ed emersione delle eccellenze e peculiarità territoriali sul mercato, anche tramite la candidatura del Comune di Montisola quale "*European Best Destination*" 2019.
- **comprensorio delle Tre Valli:** nel 2018 è stato approvato l'Accordo quadro di sviluppo territoriale per la riqualificazione, lo sviluppo e la valorizzazione turistica del comprensorio delle Tre Valli (Valle Camonica, Valle Trompia, Valle Sabbia), incentrato su un progetto integrato per lo sviluppo turistico ed economico delle valli prealpine della provincia di Brescia, la promozione del turismo montano e la messa a sistema delle località e delle risorse turistiche intervallive, principalmente attraverso quattro fattori:
 - potenziamento delle infrastrutture e del sistema turistico- ricettivo;
 - rafforzamento delle integrazioni tra turismo e sistema produttivo;
 - incremento delle opportunità occupazionali;
 - promozione delle destinazioni sul mercato turistico nazionale e internazionale.
 - **distretto dell'attrattività turistica del Centro Lario:** in attuazione dell'art. 10 della Legge regionale 27/2015, è stato istituito nel 2017, con le seguenti finalità:
 - aumentare la competitività turistica del territorio del Centro Lago di Como, con l'interazione sinergica tra le risorse attrattive primarie (ambientali, culturali e ricettive), le infrastrutture e le imprese turistiche, per prolungare la stagione turistica, destagionalizzando i flussi;

- valorizzare le aree montane, anche con interventi volti a favorire il recupero di borghi antichi, beni culturali, paesaggistici e lo sviluppo del settore agroalimentare;
 - attuare interventi per riqualificare strutture ricettive ed esercizi pubblici, adeguando l'offerta turistica ai più elevati *standard* architettonici ed estetici e garantendone la sostenibilità;
 - sostenere attività e progetti d'aggregazione e integrazione tra imprese turistiche, agrituristiche, ittiche ed esercizi commerciali, favorendo l'interazione tra territorio costiero e l'entroterra;
 - promuovere un piano unitario del territorio, integrando i programmi delle province di Como e Lecco;
 - promuovere la mobilità sostenibile, la rimodulazione del traffico urbano, l'ampliamento della disponibilità dei parcheggi e la riqualificazione dei *waterfront*, riducendo il traffico e incrementando aree verdi, percorsi dolci, pedonali e ciclabili in raccordo con le reti esistenti del lago di Como;
 - realizzare elaborazioni statistiche a supporto delle strategie del distretto;
 - rendere coerenti i progetti con le politiche di sostenibilità energetica e ambientale;
 - sostenere e promuovere percorsi organici d'istruzione e formazione di alta qualità;
 - razionalizzare, semplificare e ridurre gli adempimenti burocratici, perseguendo azioni per promuovere la legalità;
 - effettuare studi e ricerche sul territorio per valorizzare la comunicazione.
- **valorizzazione del cineturismo:** coerentemente con le finalità di promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio, è stato realizzato un progetto per promuovere il cineturismo, realizzando la pubblicazione "*Lombardia Superstar*", una guida sulle 100 località lombarde note per essere state rappresentate in altrettanti importanti film, convertendo il cineturismo da fenomeno di nicchia a strumento di marketing territoriale. Il territorio lombardo è stato suddiviso in quattro sezioni:
 - "Milano, Monza e Brianza: la metropoli europea e il parco reale";
 - "Il Lago di Como con Sondrio: il lago delle *star*";
 - "Bergamo, Brescia e Varese: tra laghi e montagne";
 - "Pavia, Lodi, Cremona e Mantova: la piana in mezzo ai fiumi".

In questo modo, attraverso cento film noti al grande pubblico, sono stati promossi altrettanti territori lombardi. Il piano di distribuzione ha previsto la diffusione e promozione in occasione di eventi e manifestazioni fieristiche in Italia e all'estero, durante festival del cinema sia italiani che internazionali, oltre che presso gli *Infopoint*, le sedi estere di ENIT e nei Paesi ritenuti più importanti per il segmento del turismo culturale.

- **promozione turistica in occasione del 100° Giro d'Italia:** le azioni realizzate in occasione del 100° Giro d'Italia rientrano tra le scelte strategiche per la promozione dei grandi eventi quali volano per lo sviluppo del turismo lombardo. Il progetto, attuato in collaborazione con Unioncamere Lombardia, ha previsto un'attività di comunicazione del *brand* InLombardia sugli spazi visibili al pubblico e durante le dirette tv; attività di PR nelle aree di *hospitality* di arrivi e partenze; visibilità sui canali ufficiali di *RCS Media Group* (uno dei principali gruppi editoriali italiani) e sul sito *web* del Giro d'Italia. E' stato inoltre indetto un concorso che ha messo in palio 24 premi: per ogni tappa è stato individuato un tema legato alla Lombardia, con la possibilità di vincere 24 *weekend* alla scoperta degli itinerari lombardi.
- **promozione della destinazione Lombardia in occasione di eventi di carattere attrattivo-turistico:** nel 2019 sono state avviate iniziative di promozione turistica in occasione di eventi e manifestazioni in Lombardia, in Italia o all'estero, con ricadute positive in termini di reputazione e *brand image* della destinazione, al fine di contribuire al riposizionamento competitivo dei prodotti turistici e del *brand* regionale. La partecipazione a tali eventi pone le condizioni per rafforzare l'attrattività della destinazione in associazione a settori *driver* del turismo (quali, a titolo d'esempio, la moda, il design, lo sport, l'enogastronomia, la cultura e lo spettacolo dal vivo, il cinema, il turismo congressuale, etc.) funzionali al rafforzamento dei valori identitari del *brand* turistico regionale.

2.4. COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E PROGETTI INTERREGIONALI

La collaborazione interistituzionale è uno dei principali strumenti che la Legge regionale 27/2015 individua ai fini dell'attuazione delle strategie di promozione del sistema turistico lombardo. Si riporta, a seguire, un breve riepilogo delle principali iniziative settoriali che Regione Lombardia ha realizzato in collaborazione con Province e Comuni del territorio lombardo, con il sistema camerale lombardo e con altre Regioni italiane in attuazione della norma.

Province e Comuni

La normativa regionale ribadisce il ruolo centrale delle Province nello sviluppo delle politiche turistiche, riorganizzando le funzioni a loro delegate e riallocando alcune attività in capo ai Comuni al fine di rendere più omogeneo il livello di informazioni e garantire al cittadino un migliore orientamento. Nell'ottica di favorire i partenariati, viene inoltre evidenziata la possibilità per le Province di

attivare strumenti di collaborazione nello svolgimento delle funzioni loro attribuite, coinvolgendo le Camere di Commercio.

Regione Lombardia coordina le Province e la città metropolitana di Milano attraverso incontri periodici. Nel corso del triennio di riferimento, in particolare, sono stati avviati specifici tavoli tematici di approfondimento in materia di ricettività, professioni turistiche e rilevazione dei flussi turistici.

Milano rappresenta un polo di attrazione turistica di valenza internazionale ed è fondamentale per lo sviluppo del turismo su tutto il territorio regionale. E' stato pertanto sottoscritto un **Protocollo d'intesa** con il **Comune di Milano** e la **CCIAA Metropolitana di Milano, Monza-Brianza e Lodi**, finalizzato a promuovere iniziative per stimolare la competitività e il posizionamento dell'attrattività turistica attraverso lo sviluppo e il rilancio in chiave integrata delle eccellenze legate alla filiera turistica del territorio milanese. L'obiettivo consiste nel promuovere, grazie ad un rapporto di collaborazione interistituzionale, un programma di sviluppo dell'attrattività turistica dell'area milanese per favorire sinergie e addizionalità di risorse, ottimizzando in una logica di sistema le iniziative promosse. Il protocollo è finalizzato alla definizione di interventi volti ad incrementare l'attrattività turistica di Milano e della Lombardia mediante la promozione e il miglioramento dell'immagine della destinazione "turistica" Milano, il rafforzamento dei servizi legati all'accoglienza, la qualificazione del sistema dell'offerta turistica (con particolare riferimento alla formazione degli operatori), la valorizzazione degli strumenti digitali nelle politiche di marketing territoriale. In particolare, sono state realizzate iniziative congiunte promozionali all'estero, in occasione di ricorrenze celebrative (quale, ad esempio, Leonardo 500) nei confronti dei mercati UK e Medio Oriente, oltre che iniziative di sostegno alla candidatura delle Olimpiadi invernali Milano – Cortina 2026.

[Accordo di programma con il sistema camerale](#)

L'Accordo di programma per la competitività tra Regione Lombardia e il Sistema camerale rappresenta una consolidata esperienza di collaborazione istituzionale e una buona prassi di *governance* territoriale. Regione Lombardia e Camere di Commercio sostengono la filiera del turismo e dell'attrattività tramite:

- **progetto Tourist Angels:** il sostegno alla rete informativa turistica territoriale, realizzato in collaborazione con la Camera di Commercio di Varese, ha visto il coinvolgimento di circa 260 studenti tra scuole superiori e università. Il progetto ha coniugato due priorità di Regione Lombardia in relazione alle *policy* per il turismo e l'attrattività: la formazione e il miglioramento dell'accoglienza e delle informazioni ai turisti. Gli studenti hanno seguito un corso di formazione sulle principali attrattività turistiche del territorio, sulle tecniche di accoglienza turistica, nonché in materia di comunicazione e relazione. Sono stati inoltre coinvolti in attività di

assistenza e informazione ai turisti con materiale divulgativo e con la partecipazione della rete degli *Infopoint* del territorio.

- **iniziativa “#Do You Lake?”**: promossa in collaborazione con la CCIAA di Varese per valorizzare sport e turismo come combinazione vincente per la promozione del territorio.
- **progetto di promozione turistica di Cremona sul mercato cinese**: marketing turistico della destinazione Cremona e del suo territorio sul mercato cinese attraverso la valorizzazione dell'identità artistica e musicale della città, la destagionalizzazione dei flussi turistici tramite *educational* e pacchetti turistici specifici (che prevedono, tra l'altro, l'organizzazione di *masterclass* per musicisti) e il *Cremona Summer Festival*, in collaborazione con il Comune di Cremona, la Camera di Commercio di Cremona, il Museo e l'Accademia del Violino, la Fondazione Ponchielli, il Conservatorio, la Facoltà di Musicologia e l'Associazione dei Liutai.
- **progetto “Valtellina emozioni da collezionare”** di Regione Lombardia in collaborazione in collaborazione con la CCIAA di Sondrio, ha promosso iniziative volte a supportare le aggregazioni dell'offerta turistica e migliorare la *brand reputation* della Valtellina con un programma di iniziative (“*Valtellina emozioni da collezionare*”), finalizzato a:
 - aumentare l'autorevolezza e la riconoscibilità della meta turistica;
 - migliorare l'immagine percepita della destinazione con una presentazione di qualità;
 - comunicare l'offerta del territorio in chiave strategica e con uno *storytelling* moderno, in grado di promuovere le molteplici peculiarità della destinazione;
 - promuovere la destinazione in modo unitario per aggregare l'intera offerta turistica;
 - valorizzare le eccellenze locali, con una particolare attenzione al prodotto invernale per il lancio della stagione.
- **Iniziativa di formazione #inLombardia**: Regione Lombardia ha intrapreso un percorso volto a supportare gli operatori del settore nello sviluppo del capitale umano con un'offerta formativa dedicata. Il progetto è stato studiato per formare i soggetti che si occupano di formazione a livello locale, in modo tale che questi possano organizzare a loro volta eventi di formazione territoriale, consentendo quindi una capillare diffusione dei contenuti trasmessi. E' stato inoltre predisposto un *format* di eventi dedicati alla formazione degli operatori della filiera per diffondere l'utilizzo delle tecnologie *web* e *social*.

Progetti interregionali

La Legge regionale 27/2015 favorisce accordi e collaborazioni interistituzionali e promuove accordi di valorizzazione turistica del territorio con le Regioni confinanti. Regione Lombardia ha partecipato ai seguenti progetti interregionali finalizzati alla promozione del sistema turistico, al suo posizionamento competitivo, nonché al recupero della sua competitività sul piano internazionale:

- **promozione del cicloturismo sul Lago Maggiore:** è stato sottoscritto un protocollo di collaborazione tra la **Regione Lombardia e Piemonte** finalizzato alla realizzazione di iniziative comuni di **promozione del cicloturismo lacuale** nell'area del **Lago Maggiore** e del sistema dei laghi lombardo-piemontesi. Le iniziative oggetto della collaborazione hanno avuto come principali finalità:
 - valorizzare il territorio del Lago Maggiore per incrementarne l'attrattività e il turismo sostenibile attraverso lo sviluppo della fruizione ciclopedonale connesso con la promozione delle identità storiche, culturali, paesaggistiche e ambientali;
 - valorizzare l'offerta turistica legata alla rete ciclabile;
 - valorizzare in maniera coordinata e integrata il prodotto turistico esperienziale sui mercati di riferimento, considerando il cicloturismo elemento complementare alla scoperta del patrimonio ambientale, urbanistico, paesaggistico e architettonico del territorio;
 - sviluppare l'attrattività delle destinazioni attraverso specifici percorsi cicloturistici rispondenti alle aspettative dei *key market* internazionali e rivolti ai segmenti di mercato più sensibili a un'offerta turistica di qualità;
 - promuovere e sostenere la visibilità dei rispettivi territori sui media nazionali e internazionali e attraverso strumenti innovativi, quali *web* e *social network*.

- **accordo Lombardia e Puglia #double your journey:** nel 2017 è stato approvato un accordo di collaborazione biennale tra Regione Lombardia e la Regione Puglia finalizzato a:
 - promuovere le destinazioni turistiche dei due territori, a livello nazionale e internazionale, mediante la partecipazione congiunta ad eventi di settore per i mercati di maggiore interesse e la realizzazione di progetti specifici di valorizzazione e promozione di alcuni ambiti legati al turismo esperienziale di particolare rilevanza per entrambe le Regioni;
 - qualificare il sistema dell'offerta turistica, con particolare riferimento alla valorizzazione del capitale umano, mediante la realizzazione/partecipazione a *format* innovativi di diffusione della

- cultura dell'accoglienza e percorsi di affiancamento agli operatori e alle imprese della filiera dell'attrattività;
- utilizzare in maniera integrata gli strumenti di promozione turistica e di marketing territoriale;
 - realizzare attività di scambio di *best practice* per la condivisione dei dati e delle informazioni raccolte dai rispettivi sistemi di rilevazione.
- **progetto “Borghi viaggio italiano”**: in occasione dell'Anno dei Borghi proclamato nel 2017, Regione Lombardia ha aderito all'iniziativa sovragregionale “Borghi viaggio italiano”, realizzata in collaborazione con i borghi certificati (Borghi più belli d'Italia, bandiere arancioni, gioielli d'Italia) e/o aderenti all'Associazione Borghi autentici dell'Italia, per promuovere gli itinerari turistici nei borghi storici a valenza artistico-culturale.

Progetti di eccellenza

Regione Lombardia ha preso parte a diversi progetti di eccellenza coordinati a livello ministeriale e attuati in accordo con altre Regioni, concentrando le iniziative sui prodotti turistici individuati come prioritari per la promozione del territorio sui mercati internazionali:

- **Turismo attivo “green & blu”**, destinato alla costruzione di prodotti turistici per sviluppare il turismo esperienziale legato a cammini, percorsi ciclabili e turismo sostenibile, in aree naturali, lacuali e nei parchi. Aspetto chiave è la progettazione e la promozione di prodotti che garantiscano la fruizione ecoturistica del territorio con il ricorso alla mobilità dolce. Regione Lombardia ha svolto ruolo di capofila in coordinamento con Regione Liguria, Regione Piemonte, Regione del Veneto, Regione Valle d'Aosta e Regione Friuli Venezia Giulia.
- **“Italy Golf and more”**: l'iniziativa si struttura attorno ad una collaborazione consolidata con l'obiettivo di inserire i percorsi golfistici lombardi in un *network* di promozione del turismo sportivo d'alto livello, in collaborazione con le regioni Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, del Veneto e Piemonte, al fine di rafforzarne i risultati mediante la partecipazione congiunta a eventi, manifestazioni e gare golfistiche.
- **Turismo culturale**: l'iniziativa promuove residenze reali, ville, castelli e giardini storici per sviluppare un turismo di qualità che, valorizzando il patrimonio artistico, architettonico e naturalistico delle regioni coinvolte (oltre a Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto, Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia e Lazio) incrementi l'*incoming* nel settore *leisure*, nel settore *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (MICE) e nel settore *wedding*. La strategia consiste nel migliorare la reputazione delle *location*

con un loro impiego per produzioni legate a cinema, moda e pubblicità, nell'intento di offrire un turismo multiesperienziale.

- **Turismo enogastronomico:** il progetto prevede iniziative di formazione degli operatori e di messa a sistema e promozione di un'offerta turistica di qualità e su misura, fruibile tutto l'anno, orientata ad una clientela internazionale. Oltre alla Lombardia, hanno partecipato Regione Emilia Romagna, Regione Piemonte, Regione del Veneto e Regione Friuli Venezia Giulia.
- **Terme e benessere:** programma di valorizzazione delle destinazioni *wellness* attraverso iniziative promozionali e di comunicazione su media e *social* con *influencer* internazionali. I *partner* della Lombardia sono Regione del Veneto, Regione Emilia Romagna e Regione Friuli Venezia Giulia.
- **Milano-Sanremo del gusto:** progetto realizzato per associare alla competizione ciclistica "Milano-Sanremo" un itinerario turistico dedicato alla valorizzazione delle tipicità enogastronomiche, alla scoperta dei territori e delle loro rispettive attrattive storiche, artistiche, artigianali e manifatturiere di qualità. *Partner* della Lombardia sono Regione Liguria e Regione Piemonte.
- **Piano integrato per la promozione e valorizzazione turistica del Lago di Garda** in collaborazione con Regione del Veneto e la Provincia di Trento per una programmazione di azioni integrate di promozione turistica sui mercati internazionali.

2.5. AZIONI A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ DELLA FILIERA TURISTICA E DEI TERRITORI

Sono state realizzate diverse iniziative di incentivazione per accrescere l'attrattività del territorio:

- **Cult City:** il progetto rivolto ai Comuni capoluogo di provincia, considerati "capitali d'arte", ha previsto il coinvolgimento delle associazioni, dei consorzi, dei soggetti pubblici/privati e di altri organismi e individua nell'aggregazione e nel coordinamento delle azioni con le politiche regionali il metodo ottimale per la valorizzazione dei territori. La misura ha permesso di:
 - realizzare iniziative, eventi e interventi di riqualificazione del tessuto urbano e architettonico attraverso programmi d'intervento co-finanziati da Regione Lombardia e dalle Città capoluogo aderenti;

- rafforzare l'attrattività dei territori grazie ad un'immagine unitaria e ad un'azione di marketing territoriale coordinata, valorizzando l'offerta turistica esperienziale e la messa a sistema di servizi correlati all'accoglienza come volano per la crescita dell'*incoming*.
- **Cicloturismo:** il programma di incentivi destinati alla promozione dell'offerta turistica lombarda legata al cicloturismo, al turismo *green* e al turismo attivo per valorizzare gli asset identitari del territorio in chiave di sostenibilità è stato preceduto da una fase preliminare di mappatura dei principali macro-assi cicloturistici lombardi e si è articolato su tre linee:
 - promozione innovativa rivolta ai partenariati di almeno 10 Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI), guide e accompagnatori turistici, consorzi e pro loco;
 - infrastrutturazione dei macro-assi rivolta a partenariati di Enti Locali;
 - percorsi ciclabili minori rivolti a Enti Locali lombardi.
- **Turismo religioso:** il turismo religioso è un segmento funzionale sia alla mobilità dolce che alla destagionalizzazione, in quanto si collega ad altri asset strategici quali arte e cultura, enogastronomia e *food experience*, sport e turismo attivo. Il progetto di valorizzazione in chiave esperienziale del patrimonio artistico, storico e paesaggistico, delle vie e luoghi della fede, con attenzione alle realtà minori e meno conosciute, è stato attuato tramite un bando dedicato alla promozione del turismo religioso che ha cofinanziato due tipologie di progetti:
 - pellegrinaggi, percorsi, vie della fede, ritiri spirituali e soggiorni di studio/preghiera;
 - attrazioni turistiche religiose (siti artistici e del patrimonio), incontri, eventi, manifestazioni.

All'iniziativa è stata associata la campagna promozionale "*Lo splendore del vero*", che ha sviluppato e messo a sistema le sinergie con altri asset quali la ristorazione, le arti e l'artigianato.

- **Turismo enogastronomico:** l'enogastronomia è una priorità della strategia regionale di valorizzazione turistica, per la sua trasversalità e il forte legame con il territorio. Regione Lombardia ha sostenuto tale settore con il bando "*Wonderfood & Wine*", finalizzato a sostenere i progetti di rilievo regionale, nazionale e internazionale di promozione turistica legata all'offerta enogastronomica lombarda, valorizzando la partecipazione di consorzi, fondazioni, associazioni di categoria, imprese, professionisti, quartieri fieristici e soggetti pubblici e privati che si occupano di promozione turistica e del territorio.

Il bando è stato accompagnato dalla campagna di comunicazione "*Sapore in Lombardia*", un progetto di sistema con *format*, iniziative e strumenti

che danno visibilità al territorio e alle sue eccellenze enogastronomiche in Italia e all'estero. Tale campagna si è inserita a pieno titolo nel percorso dell'**Anno nazionale del cibo italiano** lanciato dal Ministero competente per il 2018.

- **Promozione e valorizzazione del termalismo lombardo:** in attuazione della Legge regionale n. 6/2018 *Promozione e valorizzazione del termalismo lombardo*, che nelle sue finalità riconosce le risorse termali sia come mezzo curativo per il benessere psicofisico della persona che come componente strategica della offerta turistica e territoriale regionale, è stato definito un piano promozionale del settore per la costruzione del prodotto tematico esperienziale, accompagnato da azioni di comunicazione.
- **Bando "Travel Trade":** emanato per dare una risposta alla situazione di crisi che ha investito *tour operator* e agenzie di viaggio dovuta alle innovazioni digitali (che hanno contratto la domanda di servizi turistici e incrementato la concorrenza), ha l'obiettivo di sviluppare *network* e aggregazioni tra imprese tramite il cofinanziamento di due tipologie di progetti:
 - di *incoming*, coerenti con il posizionamento strategico e con l'offerta esperienziale del territorio lombardo;
 - di *outgoing*, con particolare attenzione alla personalizzazione dell'offerta; la misura è destinata ad aggregazioni di almeno 10 tra *tour operator*, agenzie di viaggio e/o guide turistiche.
- **Bando Turismo e attrattività** promosso da Regione Lombardia in tema di sostegno alla competitività delle imprese ha messo a disposizione dello sviluppo turistico e dell'attrattività i fondi del POR FESR relativi al periodo 2014-2020. Il bando intende incrementare la qualità dell'offerta tramite investimenti di riqualificazione delle strutture ricettive e dei pubblici esercizi. Iniziative analoghe sono state, inoltre, sviluppate con riferimento alle **Aree Interne**: Valchiavenna, Alto Lago di Como e Valli del Lario, Appennino lombardo e Alto Oltrepò Pavese.
Nei criteri di valutazione del bando è stata posta particolare attenzione alla **sostenibilità ambientale** e sono stati considerati i seguenti elementi:
 - contenimento dell'inquinamento atmosferico, idrico e del suolo e riduzione dello spreco di materie, attraverso l'utilizzo di prodotti rispettosi dell'ambiente e di materiali eco-compatibili certificati, nonché attraverso l'applicazione di soluzioni per la riduzione delle emissioni e per la corretta gestione dei rifiuti e degli scarichi;
 - la riduzione del consumo di energia e risorse, attraverso soluzioni per migliorare l'efficienza energetica e idrica (ad esempio,

- macchinari e attrezzature ad alta efficienza energetica e idrica, tecnologie per l'automatizzazione e il monitoraggio dei consumi, soluzioni per il recupero e il riuso dell'acqua piovana, etc.);
- l'attenzione specifica verso la biodiversità nelle aree poste sotto il controllo diretto della struttura ricettiva (ad esempio, impianti di vegetazione in connessione e per il potenziamento della rete ecologica locale e delle aree verdi, interventi per favorire l'alimentazione e il rifugio della fauna, nonché l'aumento della permeabilità dei suoli, etc.);
 - la mobilità a basso impatto ambientale, attraverso l'integrazione di attrezzature che favoriscano l'accessibilità e la connessione con le reti ciclabili e del Trasporto Pubblico Locale (ad esempio, velostazioni e strutture per il ricovero delle biciclette, pensiline per l'attesa dei mezzi pubblici, colonnine per la ricarica dei mezzi elettrici, etc.);
 - l'applicazione di principi di bioedilizia nella realizzazione e ristrutturazione degli edifici e delle loro aree pertinenziali;
 - la certificazione ecologica dei servizi ricettivi e dei prodotti turistici presente o in corso di acquisizione (*Ecolabel* turistico o altri marchi riconosciuti di qualità ecologica delle strutture e dei prodotti turistici).

Relativamente alla **sostenibilità sociale** sono stati considerati i seguenti elementi:

- interventi per l'accessibilità;
 - interventi *family friendly*;
 - interventi per la disabilità e le persone con esigenze speciali;
 - interventi filiera corta e km 0;
 - salubrità e sicurezza dell'ambiente di lavoro.
- **Bando "Attrattori culturali"**: in tema di promozione turistico-culturale sono stati promossi, in collaborazione con la Direzione Cultura, interventi per la valorizzazione turistica degli attrattori culturali, quali il patrimonio immateriale, gli itinerari culturali, l'arte contemporanea e il patrimonio archeologico, attraverso la loro messa in rete e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. Le finalità degli interventi riguardano:
 - la qualificazione dell'offerta di servizi per la fruizione culturale e turistica degli attrattori, favorendone l'innovazione e la diffusione e ricercando l'incontro con le esigenze della domanda segmentata in *target* specifici;
 - la messa a sistema di tutte le espressioni turistico-culturali che riguardano la stessa tematica (ad es.: attraverso circuiti culturali, itinerari e prodotti turistici) per rendere più competitivo l'attrattore e nello stesso tempo aumentare l'attrattività complessiva del

territorio regionale, quale meta di fruizione culturale, di visita e di soggiorno;

- la promozione dell'integrazione tra gli attrattori culturali e altri attrattori turistici (quali il turismo *business*, *wellness*, all'aria aperta, *green*, enogastronomico, etc.), in modo da rafforzarne reciprocamente la competitività;
- il sostegno al posizionamento qualificato degli operatori dei settori coinvolti, in sintonia con politiche e indirizzi di valorizzazione culturale e turistica degli attrattori individuati.

I beneficiari degli interventi sono aggregazioni formate da operatori economici organizzati sia in forma di MPMI, sia in forma di attività professionali appartenenti al settore culturale-ricreativo (arti visive, moda, design, comunicazione, marketing digitale, spettacolo dal vivo, editoria, musica, cinema e videogiochi) e a quello turistico-commerciale, del terziario innovativo e della manifattura creativa (strutture ricettive, *tour operator*, agenzie di viaggio, bar e ristoranti, commercio al dettaglio in sede fissa, artigianato innovativo e di qualità).

- **Promozione dei borghi:** il Bando "**Viaggio #in Lombardia**" ha sostenuto il posizionamento e riposizionamento competitivo dei territori in termini di attrattività turistica e intende facilitare la contaminazione e la ricombinazione delle risorse turistiche del luogo per sviluppare progetti innovativi di promozione e comunicazione finalizzati alla valorizzazione dell'offerta turistica territoriale e tematica locale. Sono state previste due edizioni dedicate a soggetti pubblici ed enti locali in forma singola ed aggregata.

Se gli interventi adottati nel passato risultavano frammentati per territorio e per tipologia, è stato fatto, nel triennio di riferimento, un importante lavoro di coordinamento per rendere le misure più organiche, mettendo a sistema i diversi interventi e puntando a segmenti di turismo più innovativi e in linea con l'evoluzione della domanda. A titolo di esempio, il filone natura/benessere/*relax*/turismo attivo è stato integrato attraverso azioni che hanno creato una gamma di servizi e prodotti che spaziano dalle acque termali, alle piste ciclabili, fino all'offerta di sport all'aria aperta e all'esperienza enogastronomica tipica della regione. Analoga considerazione vale anche per i prodotti turistici relativi al filone dell'offerta culturale al di fuori delle rotte più conosciute e del turismo di massa, quali i percorsi della fede e quelli legati a un turismo di meditazione e *slow*.

CAPITOLO 3 - LINEE DI SVILUPPO PER IL TRIENNIO 2020/2022

Partendo dall'analisi dell'andamento recente del mercato turistico e dall'osservazione delle principali tendenze caratterizzanti la domanda, si descrivono, a seguire, gli obiettivi e le linee strategiche che orienteranno le politiche regionali per la promozione del settore turistico lombardo nel triennio 2020/2022.

3.1. TREND E LINEE DI SVILUPPO

Come evidenziato nell'analisi del settore turistico a livello internazionale (cfr. cap. 1), il turismo si conferma come uno dei più importanti pilastri dell'economia mondiale, sia in termini di contributo al PIL, sia in termini di occupazione e registra un *trend* in costante crescita che, secondo le proiezioni, porterà ad un significativo incremento dei flussi turistici entro il 2030.

Si tratta di un fenomeno in evoluzione, sia dal punto di vista della domanda che da quello dell'offerta, su cui incidono processi di cambiamento su più larga scala, quale il significativo incremento demografico mondiale e la costante crescita dell'età media, che determinano mutamenti nelle abitudini di consumo e nei comportamenti turistici. In particolare, si assiste ad una **trasformazione del cliente**, che considera la ricerca di **esperienze coinvolgenti e memorabili** come principale motivazione del viaggio.

L'approccio tradizionale non è più sufficiente: solo 1 turista straniero su 10 viene in Italia con un viaggio organizzato e sempre più **i turisti sono sia gli organizzatori della vacanza che i "certificatori"** che fungono da guida ad altri, diventando parte attiva nella creazione del prodotto turistico. La sempre maggior articolazione delle preferenze espresse dai vari segmenti di domanda (*millennial, luxury traveller, business traveller, golden age traveller, etc.*) favorisce l'affermarsi sul mercato di prodotti personalizzati che, adattandosi alle specifiche esigenze, prevalgono inevitabilmente su quelli *standard*.

La trasformazione del turista, la velocità del cambiamento, la centralità dell'esperienza e la pervasività delle tecnologie implicano la capacità di fornire **risposte flessibili, soluzioni integrate e servizi personalizzati e in rapida erogazione**. Le risorse connesse al turismo richiedono un investimento per un nuovo mercato che non si accontenta più di quello che è, ma **pretende quello che immagina**. Il turismo richiede, quindi, strategie di innovazione e sviluppo che, per risultare efficaci, devono essere coerenti con le caratteristiche della domanda e

con l'evoluzione dei comportamenti e delle preferenze di consumo, assicurando al contempo la sostenibilità dei flussi sul territorio.

In questo senso rileva, innanzitutto, un'attenzione crescente e generalizzata da parte dei turisti al fattore umano quale componente valoriale dell'offerta turistica, soprattutto nell'ambito di alcuni specifici segmenti di mercato (turismo esperienziale, turismo del benessere, *luxury*). E' evidente, dunque, l'importanza di assicurare l'adeguata qualificazione delle risorse umane coinvolte nelle diverse componenti della filiera turistica, in quanto aspetto in grado di incidere direttamente sulla competitività dell'offerta territoriale.

Altrettanto rilevano le dinamiche innescate dalla **rivoluzione digitale**, che ha radicalmente modificato i comportamenti dei consumatori, dalla fase di ispirazione fino a quella di consumo del prodotto turistico. Tale considerazione vale, in particolare, in relazione all'ambito del *web* e dei *social media*, nel quale i contenuti diffusi da *influencer* e *blogger* riescono a raggiungere e ad incidere sulle scelte di consumo di un numero sempre maggiore di utenti, di fatto condizionando la competitività e l'accettazione sul mercato dei prodotti turistici. L'utilizzo degli strumenti resi disponibili dalla rivoluzione digitale è in crescita annua costante e fa del turismo un **settore high tech**. Da questo punto di vista, il ritardo che l'Italia sconta nei confronti dei principali *competitor* nell'innovazione tecnologica è un punto critico, da cui il paese si sta progressivamente affrancando.

Va, altresì, considerato il cambiamento trasversale portato dalla crescita della **sharing economy**. Si stima che, nel 2025, le transazioni legate ad essa (finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi professionali e domestici a richiesta) avranno un valore 20 volte superiore a quello attuale, per oltre 570 miliardi di euro. In quest'ambito, le imprese con maggior fatturato sono proprio quelle legate al turismo, settore nel quale la *sharing economy* pesa già per l'1% del suo valore a livello mondiale. A testimonianza di questo fenomeno, rileva una forte crescita del numero delle abitazioni private in affitto per vacanze nell'ambito dell'offerta ricettiva non alberghiera, così come anche, sul lato della domanda, la sempre maggior preferenza dei turisti verso questa tipologia di sistemazione.

Si evidenzia un crescente interesse verso "**destinazioni nuove da scoprire**" e vacanze esperienziali, nonché verso un turismo più attento ai **valori della natura, cultura ed enogastronomia**. Nello scenario dei *trend*, a livello globale, il primo elemento di interesse per l'Italia si conferma quello della **cultura**, cui si aggiungono **enogastronomia, paesaggio, verde e natura**. Si tratta di richieste che si combinano con forme di turismo *slow* (turismo rurale, culturale, religioso, circuiti enogastronomici, festival, *wellness*) e che rispondono a motivazioni non riscontrabili in singoli attrattori, quanto piuttosto **nell'insieme di caratteristiche** ambientali, socioeconomiche, culturali, che identificano e distinguono un luogo.

Nel 2018, il sistema produttivo **culturale e creativo** in Italia ha sfiorato i 96 miliardi di euro, ovvero il **6,1 % del PIL**, grazie all'impiego di 1,55 milioni di occupati (6,1% sul totale dell'economia). La filiera cresce sia in termini di valore aggiunto, ancor più dell'anno precedente (+2,9%), sia di occupati (+ 1,5%), registrando *performance* migliori dell'economia italiana nel suo complesso. Cultura e creatività hanno un effetto moltiplicatore sul resto dell'economia: l'intera filiera culturale produce 265,4 miliardi di euro, il **16,9% del valore aggiunto nazionale, con il turismo come primo beneficiario** di questo effetto volano.

Il **territorio**, inteso quale componente del "prodotto" turistico, in cui la bellezza del luogo deve rispondere alle aspettative di un turista ben informato che è in grado di "vedere" dove vuole andare, sta diventando uno dei componenti valoriali dell'offerta turistica maggiormente considerati. In una situazione in cui il turista non solo è in grado di organizzarsi in autonomia ogni aspetto della sua vacanza e di sapere in anticipo cosa lo attende, ma è anche in grado di mettere in circolo informazioni potenzialmente suscettibili di avere impatti sulla domanda, il servizio richiede il raggiungimento di **target molto più sofisticati**, quali ad esempio quelli attenti al fattore umano e all'esperienza, alla vocazione "green", alla mobilità sostenibile, all'impatto energetico delle strutture, all'identità di un luogo.

Secondo un'indagine condotta da Booking.com, l'87% dei viaggiatori mondiali vorrebbe provare un **viaggio sostenibile**, con i 2/3 di essi disposti a spendere almeno il 5% in più per assicurarsi che il viaggio abbia il minor impatto possibile sull'ambiente. Ad essere particolarmente attenti al tema non sono solo i turisti dell'Europa settentrionale, in cui il fenomeno è fortemente radicato, ma anche quelli provenienti da India, Cina e Brasile, paesi da cui nei prossimi anni si prevede originerà la parte più consistente di domanda turistica. Nel 2018, i turisti internazionali attratti dal "**turismo del paesaggio**" hanno speso quasi 2 miliardi di euro in Italia, con una crescita a due cifre rispetto all'anno precedente e una spesa pro capite giornaliera superiore alla media in molte destinazioni italiane. Una vacanza del "**paesaggio culturale**", enogastronomica, verde e attiva, è una delle opzioni più interessanti per le destinazioni che intendono intervenire per una efficace gestione e differenziazione della domanda e puntare su un turismo sostenibile e responsabile.

Parallelamente, la domanda turistica evidenzia una progressiva crescita d'importanza delle motivazioni di viaggio legate allo **shopping**. Secondo uno studio di NOMISMA, il 69% degli italiani frequenta un **centro commerciale** durante le vacanze, ma per il 42% la visita ad un centro commerciale o un *outlet* lontano dal luogo di residenza è addirittura la motivazione principale del viaggio o della gita in giornata. Mediamente, ogni giorno tra i 4 e 6 milioni di italiani visitano un centro commerciale e lo fanno in compagnia della propria famiglia (o con gli amici, per il 79% di essi). E' evidente, pertanto, il carattere strategico che assume il sostegno a forme di contaminazione dell'offerta turistica regionale con la

cultura del design e della moda, attraverso lo sviluppo di prodotti turistici integrati che coinvolgano attrattori legati allo *shopping*.

Insieme a cultura e territorio, cibo e vino risultano tra le principali motivazioni per effettuare una visita in Italia (48%). I dati relativi al **turismo enogastronomico** indicano che:

- il cibo rappresenta una componente essenziale di ogni viaggio (il 75% dei turisti seleziona come meta di vacanza una località rinomata per il cibo);
- le spese per il *food* rappresentano il 25% nel *budget* di ogni turista, percentuale che può salire sino al 35%;
- l'83% dei viaggiatori ritiene che le sensazioni vissute attraverso le esperienze enogastronomiche contribuiscano a creare un ricordo duraturo della destinazione;
- molti turisti comprano in viaggio prodotti enogastronomici e continueranno a farlo una volta tornati alle rispettive località di provenienza;
- l'importanza del turismo enogastronomico sta quindi anche nell'**effetto di ritorno** che è in grado di generare, ossia nelle ricadute positive che ha sull'intero settore del *food and beverage*.

La cucina italiana è espressione del patrimonio culturale nazionale, rappresentato da un territorio che produce materie prime, con una vocazione imprenditoriale forte (intesa come combinazione di cultura e saper fare) e che lega elementi identitari diversi, producendo piatti che sono riconoscibili e riconosciuti a livello globale.

L'enogastronomia rappresenta inoltre un asset su cui puntare per la promozione del territorio durante tutto l'anno, funzionale pertanto alla **destagionalizzazione dei flussi**, confermandosi come un tema capace di suscitare giudizi positivi nel pubblico (oltre il 62% dei commenti sui *social* presenta un *sentiment* positivo, il 36% neutro e solo lo 0,8% negativo).

Una ricerca della Bocconi del 2017 evidenzia come, nonostante gli effetti positivi dell'**enogastronomia come attrattore turistico** e la ricchezza del patrimonio enogastronomico italiano, lo spazio riservato a questo tema nella **comunicazione** delle regioni sia in generale piuttosto limitato. Inoltre si nota una maggiore presenza del *food* rispetto al *wine* e risultano poco sfruttate le componenti di itinerari e attività connesse all'enogastronomia, che potrebbero essere maggiormente valorizzate. Il ripostare contenuti degli utenti consente un legame più diretto con i turisti, trasformandoli in *ambassador* della destinazione. L'aggiunta della *location*, così come l'inserimento di un contesto di riferimento sullo sfondo, possono aiutare a rafforzare il legame tra piatto e territorio.

Il turismo nel nostro Paese appare ancora oggi come una **risorsa in gran parte inespresa**, nonostante l'Italia possieda il più imponente patrimonio storico, artistico e culturale esistente al mondo e abbia sviluppato una cultura

enogastronomica di eccellenza, riconosciuta ovunque e frutto di caratteristiche non riproducibili altrove. L'Italia ha inoltre una configurazione territoriale e un clima che ne fa una penisola-vacanza per definizione, potendo contare su un'ampia varietà di sistemi di attrattori naturali. Infine, la creatività e il "gusto" degli italiani sono ammirati ovunque. Queste circostanze fanno dell'Italia una **destinazione top of mind**, che nell'immaginario collettivo dei turisti suscita reazioni positive e che dispone di tutte le risorse necessarie ad intercettare le maggiori quote dei flussi turistici internazionali.

Nonostante questo, il Paese non primeggia né per arrivi, né per spesa. Diventa dunque strategico ragionare in un'**ottica di filiera**, promuovendo una strategia di crescita e valorizzazione dell'offerta turistica, che sia in grado, al contempo, di consolidare le posizioni acquisite sui mercati maturi, di aggredire nuovi settori ad elevato potenziale e di intercettare nuovi segmenti di domanda, rafforzando la resilienza nei confronti dei **nuovi competitor** emergenti (Cina, India, Brasile, Sud Est Asiatico).

La strategia regionale per la promozione del settore turistico nel triennio 2020/2022 seguirà coerentemente questa impostazione.

3.2. DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE PER IL TRIENNIO 2020/22

Il **Documento di Economia e Finanza Regionale** rappresenta lo strumento di programmazione strategica per il triennio 2020-2022, con il quale Regione Lombardia aggiorna il Programma Regionale di Sviluppo 2018-2023, alla luce delle novità istituzionali, legislative e di contesto, individuando gli assi principali di lavoro e le priorità strategiche per il triennio di riferimento.

La parola d'ordine della programmazione strategica e dell'azione regionale per il prossimo triennio è "**trasversalità**", intesa come capacità di mettere a sistema risorse, energie, conoscenze e competenze per il raggiungimento di obiettivi importanti, complessi ed estremamente sfidanti, per confermare la Lombardia come una delle regioni più competitive d'Europa.

Tra gli elementi distintivi dell'azione regionale 2020-2022 si evidenziano, infatti, **la sostenibilità, la semplificazione, la ricerca, l'innovazione e la trasformazione digitale**.

Per quanto concerne il settore del turismo, in particolare, nella XI legislatura sono previste prioritariamente iniziative volte:

- allo **sviluppo di politiche di marketing territoriale** destinate a soggetti pubblici e privati e finalizzate ad attrarre turisti, investitori e capitale

umano, in una logica di miglioramento delle *performance* del contesto territoriale e di sviluppo di sinergie con altri fattori di attrattività (in particolare quelli relativi agli ambiti turismo, moda e design) in grado di incrementare il valore che il territorio esprime;

- al **posizionamento della “destinazione Lombardia”** come “prima meta turistica italiana”, promuovendone le potenzialità e la relativa vocazione internazionale, mediante azioni specifiche in Italia e all'estero, attraverso programmi di promozione turistica annuali rivolti ai mercati *target* prioritari (consolidati ed emergenti), ai settori chiave collegati all'attrattività turistica e ai segmenti esperienziali identificativi della destinazione Lombardia, anche in occasione di grandi eventi e delle principali ricorrenze, quali occasioni di visibilità a livello nazionale e internazionale;
- al rafforzamento del percorso di **valorizzazione delle specificità locali** e, in particolare, di quelle ancora poco conosciute, la cui promozione può favorire la strutturazione di un sistema di offerta differenziata in relazione agli interessi del turista e favorire l'affermarsi di modalità di fruizione del territorio coerenti con gli asset attrattivi locali e con lo sviluppo di forme di turismo sostenibile e accessibile;
- a dare continuità al percorso di **infrastrutturazione turistica del territorio lombardo**, mediante l'evoluzione del sistema di informazione e accoglienza turistica esistente, interventi di aggiornamento della relativa disciplina di funzionamento e l'erogazione di servizi omogenei sul territorio regionale;
- al consolidamento e alla **qualificazione della macro-filiera dell'industria turistica**, quale fattore di competitività per la Lombardia, con particolare riferimento alla ricaduta economica generata in termini di valore aggiunto prodotto, numero di imprese e numero di occupati; nello specifico, verrà ulteriormente perseguito l'obiettivo della riqualificazione della filiera della ricettività, mediante incentivi dedicati ad interventi strutturali e infrastrutturali per il territorio regionale, incluse le Aree interne, anche con un'attenzione ai temi della sostenibilità;
- al consolidamento della Lombardia quale regione di **eccellenza** nei segmenti del **design** e della **moda**, mediante una particolare attenzione e valorizzazione delle specificità territoriali e il sostegno alle professionalità creative presenti in tali settori, in raccordo con i soggetti che vi operano; saranno promosse iniziative volte a rafforzare la riconoscibilità dei suddetti settori in quanto espressioni, a livello internazionale, dell' *“Italian style”*, anche attraverso iniziative dedicate (quali il progetto *“Design Competition - EXPO Dubai 2020”*) e in occasione di eventi di richiamo internazionale.

Le politiche regionali si svilupperanno attraverso una **visione sistemica** volta a:

- incrementare l'*incoming* e la permanenza media, destagionalizzare i flussi turistici, promuovere la sostenibilità;
- elevare la qualità dell'offerta e della capacità attrattiva del territorio e promuovere, in chiave di marketing territoriale, la sinergia del turismo con

alcuni *driver* di riconosciuta capacità di attrazione favorendo il generarsi di un effetto moltiplicatore dell'attrattività dell'offerta territoriale;

- favorire il coordinamento con le iniziative promosse a livello nazionale, in raccordo con ENIT e il Ministero competente in materia di turismo, oltre che lo sviluppo di modalità collaborative interistituzionali e di confronto con gli *stakeholder* di riferimento.

L'azione regionale, infine, sarà sviluppata coerentemente con le previsioni della Legge regionale 27/2015 *Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo* e dei relativi strumenti programmatici e attuativi. Nell'esercizio delle funzioni regionali di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, una particolare attenzione sarà rivolta all'adeguamento normativo, al fine di coordinare la disciplina regionale con le direttive comunitarie e con gli indirizzi legislativi di livello governativo, nonché al raccordo con le altre Regioni e con il MiBACT.

Un ulteriore aspetto sul quale verrà concentrata l'attenzione (e rispetto al quale la Lombardia è una delle prime Regioni ad aver affrontato il fenomeno), è il tema della **sharing economy**: nella fase di attuazione delle disposizioni regionali si proseguirà, pertanto, nello sviluppo delle attività di accompagnamento dei soggetti coinvolti (quali Province, Città Metropolitana di Milano, soggetti privati) per garantire una sempre maggiore trasparenza nei confronti dei turisti e la leale concorrenza tra gli operatori, nonché per favorire una progressiva emersione del fenomeno delle locazioni turistiche.

In raccordo con le altre Regioni si lavorerà, infine, per ottimizzare gli effetti del Codice Identificativo Nazionale (CIN), recentemente introdotto a livello governativo e che dovrà essere valutato, in fase applicativa, rispetto alle singole previsioni normative regionali.

Inoltre, per gli ambiti legati alle funzioni che la Legge regionale n. 27/2015 delega, l'azione regionale verrà sviluppata in raccordo con le Province e la Città Metropolitana, nell'ambito dell'Intesa 2019-2021.

3.3. LA PROGRAMMAZIONE EUROPEA 2021-2027

La programmazione europea 2021-2027 rappresenta per Regione Lombardia un'importante opportunità di crescita e di sviluppo. Con il **Documento di Indirizzo Strategico**, Regione Lombardia ha individuato le priorità strategiche per raggiungere gli obiettivi indicati dal Programma Regionale di Sviluppo: sostenibilità, semplificazione, crescita sociale ed economica. Tali priorità saranno declinate nei Programmi Operativi secondo un principio di continuità e valorizzando le esperienze della programmazione 2014-2020, al fine di garantire il maggiore valore aggiunto rispetto ai nodi strutturali e alle peculiarità del proprio

territorio. La declinazione delle priorità strategiche terrà conto anche dell'assegnazione delle Olimpiadi invernali e della sottoscrizione dell'*Host City Contract* (24 giugno 2019, Losanna), con cui ha preso avvio la fase organizzativa per i **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano-Cortina 2026**.

Il punto di partenza per la definizione della visione strategica è rappresentato dalla proposta di **Regolamento delle disposizioni comuni**, di cui alla COM (2018) 375 del 29 maggio 2018²⁰, che individua **5 obiettivi strategici**:

- **OS 1:** un'Europa più intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica innovativa;
- **OS 2:** un'Europa più verde e a basse emissioni di carbonio attraverso la promozione di una transizione verso un'energia pulita ed equa, di investimenti verdi e blu, dell'economia circolare, dell'adattamento ai cambiamenti climatici e della gestione e prevenzione dei rischi;
- **OS 3:** un'Europa più connessa attraverso il rafforzamento della mobilità e della connettività regionale alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC);
- **OS 4:** un'Europa più sociale attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali;
- **OS 5:** un'Europa più vicina ai cittadini.

La Lombardia è caratterizzata da un processo di industrializzazione di antica data, dalla presenza di micro, piccole e medie imprese contraddistinte da una varietà di specializzazioni e da un dinamismo che la collocano tra le economie europee più avanzate. La regione, dal punto di vista economico, è tra le prime dieci in Europa per volume di prodotto interno lordo, con oltre 800 mila imprese attive. Tra gli atenei lombardi figurano eccellenze a livello mondiale e in continua crescita nei *ranking* internazionali.

Il sistema imprenditoriale lombardo sta rivoluzionando il modello di *business* per adeguarlo alle nuove tecnologie e, pur risentendo di una fase economica non positiva, ha dimostrato un dinamismo e una buona capacità di resilienza, grazie alla maggiore articolazione e alla presenza di tutte le specializzazioni. I processi di mutazione in corso incidono in profondità sui modelli di produzione e di consumo: disponibilità di nuovi materiali, digitalizzazione dei metodi di produzione, *cloud computing* e *Internet delle cose* (*Internet of Things - IOT*), contaminazione di saperi e competenze, apertura di nuovi mercati sono fenomeni che segneranno lo sviluppo dei prossimi anni.

²⁰ COM(2018) 375 Final – Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo e Migrazione, al Fondo per la Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e dei visti.

I documenti strategici regionali vedono, pertanto, gli **investimenti in ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico** (anche attraverso l'attrazione di *best practice* internazionali) **come una chiave per lo sviluppo del territorio lombardo** e, in particolare, per favorire in maniera trasversale la competitività del sistema economico-produttivo, la crescita del capitale umano, lo sviluppo sostenibile, nonché per migliorare il benessere sociale e la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese.

Il ruolo di Regione Lombardia in questo contesto diventa quindi triplice:

- **catalizzatore/facilitatore di relazioni** di *network/filiera/ecosistema* tra attori attivi sul territorio, al fine di favorire processi di scambio e di informazione e conoscenza capaci di generare valore;
- **attivatore di investimenti legati agli ecosistemi**, con funzione di indirizzo strategico;
- **attivatore di investimenti nei fattori trasversali abilitanti** fondamentali per la generazione di innovazione sul territorio, **materiali** (infrastrutture di connettività, di mobilità e di sistema) e **immateriali** (modello di trasferimento tecnologico, contesto legislativo, fiscale e finanziario, sviluppo del capitale umano e sociale, sistema di *governance* e innovazione responsabile).

Le azioni messe in atto da Regione Lombardia sulle principali leve dell'**innovazione** stanno portando risultati positivi, dimostrati dal *trend* lombardo di miglioramento, che si posiziona tra i più alti nel gruppo dei *competitor*. Per mantenere e migliorare tale andamento e stare al passo con i principali concorrenti europei, Regione Lombardia ha definito le seguenti priorità strategiche da perseguire per intervenire positivamente sugli scenari futuri:

- rafforzare gli investimenti in *Research & Development*;
- favorire l'accesso al credito;
- incrementare gli investimenti per l'acquisizione di tecnologie digitali;
- promuovere l'internazionalizzazione e potenziare la presenza del sistema lombardo sui mercati esteri;
- investire sull'istruzione terziaria, sulla formazione continua e sui percorsi di istruzione e formazione professionale, costruiti in *partnership* con le imprese, per favorire lo sviluppo di competenze adeguate alle nuove richieste del mercato del lavoro;
- favorire l'adozione di nuovi modelli organizzativi e di produzione che facciano dello sviluppo sostenibile un'opportunità concreta per traghettare le MPMI lombarde verso un paradigma di economia circolare caratterizzato da innovazione, riqualificazione e riposizionamento competitivo dei settori e delle filiere.

Con riferimento ai fattori trasversali abilitanti, la programmazione regionale si focalizza sulla **competitività delle imprese**, attraverso l'investimento sugli

elementi che possono facilitare la creazione e la crescita delle stesse e del sistema distributivo. Tra gli obiettivi da perseguire, si conferma il supporto alle **aggregazioni di imprese** e all'**integrazione di filiera**, al fine di mantenere e sviluppare ulteriormente la competitività del sistema imprenditoriale, oltre che conseguire risparmi di scala contando su una maggiore capacità produttiva, di investimento e innovativa.

Ulteriore fattore strategico è il potenziamento della **capacità attrattiva del territorio** in una logica di **marketing territoriale**, declinato in termini di attrazione anche di capitale umano, valorizzando in ottica innovativa le conoscenze e il saper fare tradizionale.

Infine, giova evidenziare la leva della **semplificazione** quale fattore abilitante trasversale a tutte le politiche, anche tramite un'intensificazione della collaborazione con gli *stakeholder*, in un'ottica di innovazione aperta e partecipata, con l'obiettivo di una trasformazione digitale della società lombarda che contribuisca a rendere strutturale tale criterio nell'ambito dei processi e delle procedure.

Con riferimento all'obiettivo strategico legato alla **sostenibilità** dello sviluppo e alla qualità della vita dei cittadini, sono state identificate le seguenti priorità strategiche:

- promuovere un sistema regionale basato sull'economia circolare, sull'efficienza e sulla sostenibilità dei consumi;
- promuovere l'estensione della banda larga e ultra larga;
- proteggere il capitale naturale e paesaggistico;
- favorire il trasporto pubblico locale ecosostenibile, la decongestione del traffico nelle aree urbane e l'intermodalità, condizione essenziale per lo sviluppo sostenibile di una regione *smart*, competitiva e connessa in tutto il suo territorio, in un'ottica integrata che consideri le relazioni tra mobilità e territorio, ambiente e sistema economico;
- resta prioritaria per lo sviluppo sostenibile del territorio, anche in ottica di attrattività turistica, la realizzazione di reti ciclabili di interesse regionale, che fungeranno altresì da *driver* per l'attrattività territoriale a livello internazionale.

Per quanto attiene alle **politiche per il lavoro**, le priorità riguardano in particolare il sostegno all'occupazione e l'adeguamento delle competenze dei lavoratori ai cambiamenti del mercato, con un rafforzamento delle misure volte ad aumentare l'occupazione femminile e giovanile, nonché a rafforzare il sistema duale e ad incrementare il sistema dei servizi accessibili.

Regione Lombardia ha, inoltre, avviato un nuovo ciclo della pianificazione territoriale, fondato sulla riduzione del consumo di suolo e sulla riqualificazione e riutilizzo delle aree urbane degradate e degli edifici inutilizzati, inserendolo nel

concetto più ampio di **rigenerazione urbana**. Rientrano in questa accezione anche gli interventi volti al recupero sistemico dei quartieri di edilizia residenziale pubblica dei grandi centri urbani e delle loro periferie, finalizzati alla riqualificazione del patrimonio edilizio esistente, alla promozione della sicurezza e della qualità dell'abitare sociale. Lo sviluppo di questa politica non intende limitare i suoi impatti solo sugli aspetti urbanistico-edilizi e sociali, ma anche su quelli territoriali e paesaggistici, turistici, economici e ambientali, comportando un miglioramento complessivo del territorio.

Un ulteriore ambito di intervento territoriale è rappresentato dalle **aree interne**, rurali e montane, caratterizzate dalla presenza di piccoli comuni interessati da dinamiche sfavorevoli e da scarsa accessibilità, che necessitano di interventi che creino le condizioni per rendere i territori più attrattivi.

E' opportuno evidenziare che allo stato attuale non sono ancora note le risorse finanziarie che Regione Lombardia avrà a disposizione per il periodo 2021-2027, né sono stati approvati i testi dei regolamenti comunitari che rappresentano la cornice attuativa delle politiche di coesione per il prossimo ciclo di programmazione. Inoltre, allo stato attuale, non si conoscono i contenuti del futuro Accordo di Partenariato nazionale. Pertanto, le priorità strategiche declinate nel presente documento dovranno essere successivamente valutate e selezionate nell'ambito dei Programmi Operativi, in continuità con le esperienze della programmazione 2014-2020, che stanno producendo buoni risultati sia in termini di strategia che di metodo.

La Commissione ha pubblicato una guida tematica agli investimenti turistici²¹, nella quale raccomanda che tali investimenti:

- siano incentrati su una migliore valorizzazione delle risorse culturali e turistiche locali;
- incentivino l'innovazione e diversificazione di prodotti, processi e servizi;
- promuovano la specializzazione per i mercati di nicchia (ecoturismo, turismo per anziani, etc.) e la diversificazione delle attività turistiche per ridurre la dipendenza dal turismo stagionale;
- siano finalizzati al sostegno all'imprenditorialità e alla creazione di nuove imprese.

Sulla base di tali considerazioni il prossimo Piano Operativo Regionale dovrà prevedere specifiche azioni dedicate al settore del Turismo nell'OS 1 "Un'Europa più intelligente" al fine di dare piena attuazione a tutti gli obiettivi strategici del presente Piano, per sfruttare pienamente il traino dei grandi eventi in programma, in primis le Olimpiadi Milano Cortina 2026.

²¹ Commissione Europea, *Guida ai finanziamenti UE per il settore del turismo 2014-2020*, 2016.

Elemento fondamentale e imprescindibile per il settore del turismo è la **complementarietà tra fondi** e, in particolare, tra Fondo europeo di sviluppo regionale e Fondo sociale europeo Plus. Il recupero di competitività nel turismo è infatti associato a un ampliamento del prodotto e all'espansione della qualità e quantità dell'occupazione nel comparto e nelle filiere collegate. Il turismo è un settore ad alta intensità di lavoro, in cui la qualità dell'offerta è fortemente legata alla qualità del servizio e alla professionalità degli operatori, in tutta la filiera dell'accoglienza come nei settori di servizio e manifatturieri dell'indotto.

3.4. PROTOCOLLO LOMBARDO PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

In coerenza con la **Strategia nazionale sviluppo sostenibile** (SNSvS), ossia il posizionamento italiano rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU, che considera le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile per i profili ambientali, economici e sociali, il Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura ha individuato, tra le priorità che dovranno caratterizzare l'azione regionale, la Sostenibilità quale *"elemento distintivo dell'azione amministrativa e come occasione per migliorare la qualità della vita dei lombardi, conciliando le esigenze di crescita produttiva e coinvolgendo tutti gli attori del territorio: dalle imprese ai cittadini, dalle scuole alle pubbliche amministrazioni"*. Per questo motivo Regione Lombardia si è dotata, in accordo con gli *stakeholder*, di una propria **Strategia regionale dello Sviluppo Sostenibile** di attuazione dell'Agenda ONU 2030 che, declinando gli obiettivi stabiliti a livello nazionale, rappresenta la principale cornice all'interno della quale dovranno muoversi le politiche regionali nel prossimo futuro.

Il concetto di sviluppo sostenibile nella sua dimensione economica, sociale e ambientale è strettamente connesso all'integrazione delle politiche pubbliche e dell'azione privata, che deve essere intesa nell'accezione più ampia, comprendente la capacità d'impresa, l'impegno del sistema associativo, delle diverse rappresentanze e del terzo settore, finanche il comportamento individuale del cittadino.

La proposta alla società civile di un **Protocollo per lo sviluppo sostenibile** vuole esprimere la condivisione delle scelte di "futuro" con la Lombardia nel suo insieme, raccogliendo il contributo di ciascuno per raggiungere gli obiettivi posti dall'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e realizzare azioni concrete all'interno di un'evoluzione di sistema verso una economia circolare e più verde, più resiliente al cambiamento climatico, efficiente nell'uso delle risorse e nella tutela del capitale naturale.

3.5. OBIETTIVI E LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2020/2022

L'evoluzione del contesto economico internazionale, i nuovi *trend* della domanda nonché la globalizzazione del mercato turistico richiedono un significativo impegno nell'individuazione di strategie e indirizzi capaci di condurre il territorio verso modelli di gestione e di crescita all'altezza dei rapidi cambiamenti in corso.

Gli obiettivi che hanno guidato le politiche di Regione Lombardia, declinati nel Programma Regionale di Sviluppo, possono essere ulteriormente perseguiti per il prossimo triennio. Lo scenario cui tendere comporta un **rinnovamento profondo dei modelli di offerta turistica** in direzione **della sostenibilità, dell'innovazione digitale, dell'adattamento intelligente alle nuove tendenze della domanda e della qualità dell'accoglienza**.

Ciò significa fare della Lombardia un punto di riferimento per i viaggiatori italiani e stranieri in cerca di bellezza e qualità, grazie ad un patrimonio naturale e culturale unico, a uno stile di ospitalità riconosciuto in tutto il mondo e a un sistema turistico accogliente, inclusivo, ben organizzato, focalizzato sul turista, sui suoi desideri e sulle sue necessità.

Sulla base dell'analisi dello scenario internazionale, dei *trend* in atto e in vista della manifestazione Olimpica di Milano Cortina 2026, in continuità con la programmazione turistica definita a livello nazionale con il **Piano strategico del Turismo 2017 - 2022**, la strategia regionale per il settore intende consolidare lo sviluppo dell'attrattività integrata, individuando **tre linee trasversali** di intervento:

- **accessibilità** a tutta l'offerta propria del territorio;
- **innovazione** cui tendere quale leva unitaria e basilare per promuovere una rete tra tutti i soggetti coinvolti nell'offerta turistica (strutture ricettive, residenziali, operatori turistici, professioni, etc.);
- **sostenibilità**, quale obiettivo/risultato per le diverse proposte su infrastrutture, strutture e servizi.

Su tali linee trasversali si innestano ulteriori **linee strategiche** che riguardano in particolare la **competitività, l'accoglienza, la promozione e la partecipazione ad eventi e iniziative di rilievo nazionale e internazionale** per rafforzare e qualificare l'identità del territorio.

Uno degli obiettivi prioritari del piano triennale è pervenire all'allungamento della permanenza media dei turisti sul territorio lombardo, in modo da migliorare la performance di produttività del settore, facilitare la fruizione delle innumerevoli bellezze della Lombardia, favorire la destagionalizzazione e la sostenibilità ambientale. L'analisi statistica delle destinazioni preferite consegna dati chiari: Milano, i comuni del lago di Garda, Livigno, Como, Bergamo e Brescia sono i luoghi più frequentati dagli ospiti nazionali e internazionali che visitano la

Lombardia. Da qui occorre partire per migliorare l'esistente, promuoverlo ulteriormente sui mercati internazionali, innovare qualità e servizi, integrare le offerte. A questi, che sono i luoghi in assoluto più visitati, sarà necessario agganciare la fruizione turistica degli altri capoluoghi di provincia, che pure hanno patrimonio storico e paesaggistico di assoluto pregio, ma non sono ancora adeguatamente messi a valore. Occorre inoltre sviluppare e collegare tutto il sistema dei piccoli borghi e dei comuni di minore dimensione, della montagna alpina e appenninica, privilegiando iniziative che permettano di collegare esperienza ad esperienza, luogo a luogo, sempre tenendo presente la necessità di stimolare il turista a prolungare la sua permanenza in Lombardia secondo questo schema:

- ulteriore valorizzazione delle località più visitate;
- valorizzazione degli altri capoluoghi di provincia;
- valorizzazione del sistema costituito dai piccoli comuni e dei borghi.

In questo contesto assume una valenza strategica la funzione di **governance**, intesa come gestione qualificante delle competenze istituzionali e supporto costante alle iniziative e agli investimenti dei soggetti sia pubblici che privati.

Si tratta di un percorso condiviso anche dal **Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività**, riunitosi a luglio 2019 alla presenza dei rappresentanti delle autonomie locali e funzionali, delle associazioni di rappresentanza delle imprese e delle associazioni turistiche, durante il quale sono state illustrate le linee strategiche per il triennio. In particolare, si è proceduto ad un confronto circa le iniziative prioritarie a sostegno del settore e il percorso di posizionamento è stato apprezzato e riconosciuto coerente con lo sviluppo turistico della Lombardia.

Il sistema degli aiuti pubblici dovrebbe prevedere strumenti da utilizzare con maggiore efficacia per favorire il riposizionamento, l'innovazione e la specializzazione delle imprese nella filiera turistica, così come per cogliere le nuove tendenze del mercato.

Il miglioramento complessivo del livello dell'offerta turistica lombarda richiede:

- servizi di affiancamento capaci di guidare le progettualità verso l'alto;
- riduzione della pressione fiscale e contributiva;
- incentivi nella direzione della sostenibilità dello sviluppo turistico e del potenziamento dell'*incoming* in tutti i periodi dell'anno;
- sostegno per l'ammodernamento e l'innovazione delle strutture come presupposto per una maggiore attrattività delle destinazioni e redditività delle imprese;
- specifiche misure agevolative a iniziative finalizzate a canalizzare l'offerta nazionale/locale verso adeguati e specifici segmenti di mercato;

- sostegno all'imprenditorialità e alla creazione di nuove imprese, inclusi servizi di accompagnamento dedicati alle *startup* del settore;
- misure per la digitalizzazione dell'offerta turistica;
- interventi per favorire l'integrazione fra imprese (reti o filiere, *club* di prodotto, distretti), lo sviluppo di modelli reticolari di offerta ricettiva, forme di collaborazione fra imprese e attori pubblici per lo sviluppo di un'offerta sistemica e integrata a livello territoriale;
- accrescimento della cultura dell'ospitalità e sviluppo di competenze adeguate all'evoluzione del mercato;
- garanzia del rispetto dei criteri di affidabilità attraverso l'osservanza dei requisiti minimi essenziali a tutela dei turisti, anche attraverso l'incremento del sistema dei controlli, già previsto dalla normativa regionale (l.r. 27715), in capo alle Province ed ai Comuni.

Nello scenario desiderato va riconosciuto un ampio **potenziale di crescita del prodotto e dell'occupazione nel turismo e nelle filiere produttive** ad esso collegate. Contribuendo alla conoscenza e alla valorizzazione del patrimonio italiano, il turismo contribuisce alla generale capacità di richiamo del nostro Paese, non solo di visitatori ma anche di imprese, di competenze e di investimenti. Lo sviluppo del turismo è così in grado di produrre benessere economico e sociale anche in territori secondari, di generare coesione sociale e di contribuire all'identità culturale di città e territori, in modo durevole nel tempo.

3.6. LINEE D'INTERVENTO TRASVERSALI E STRATEGICHE

A seguire, si descrivono gli obiettivi e le linee strategiche di carattere trasversale che orienteranno le politiche settoriali per il turismo di Regione Lombardia nel triennio 2020/2022.

1 - ACCESSIBILITA'

Accessibilità significa consentire organizzativamente, fisicamente e culturalmente l'accesso alle risorse ambientali, paesaggistiche, culturali e territoriali. Con il termine di accessibilità si fa riferimento all'esistenza di condizioni che:

- rendano possibile ai visitatori la comprensione e interpretazione della storia, della complessità e della varietà del patrimonio visitato (permeabilità culturale), anche a fini ricreativi o sportivi, apprezzandone l'unicità e contribuendo a rafforzare l'identità dei luoghi;
- permettano l'accessibilità a fini di turismo e fruizione attraverso sistemi di mobilità, anche sostenibile, contribuendo a ridurre l'isolamento di territori periferici o poco serviti in cui siano presenti risorse valorizzabili;
- favoriscano la fruizione turistica per tutte le tipologie d'età e di *target*.

Un servizio o una struttura è accessibile prima di tutto quando risulta **accessibile la relativa informazione**, ossia quand'è facilmente reperibile, comprensibile ed efficace. Fare turismo accessibile significa dunque offrire al turista la più ampia autonomia attraverso **informazioni dettagliate e attendibili sulla destinazione** che consentano a ciascuna persona di valutare il livello di rispondenza dei luoghi e delle esperienze alle proprie esigenze (ad es. presenza di attrezzature, mappe, percorsi, segnaletica speciale, informazioni facilmente leggibili, in caratteri *braille*, realizzate su supporti acustici, etc.).

Si calcola che nel vecchio continente verso il 2030 saranno circa 120 milioni i turisti con disabilità, che difficilmente si muovono da soli e che di massima dispongono di tempo libero, propensione a viaggiare e spesso discreto potere d'acquisto. Secondo alcune ricerche, sono quasi 10 milioni (il 16,4% delle famiglie) gli italiani che in vacanza riscontrano problemi di accessibilità, nella sua accezione allargata, che comprende chiunque abbia in vacanza esigenze specifiche²². A questi devono, inoltre, aggiungersi anche i turisti con "temporanea mobilità ridotta".

La sfida da cogliere consiste, dunque, nell'offrire servizi innovativi per l'accessibilità fisica, generazionale e culturale delle strutture, dei luoghi e dei territori, aprendoli alla valorizzazione turistica per tutti.

Si tratta di un obiettivo in linea con il **Piano Strategico del Turismo Italiano 2017 – 2022**, che indica che *"In un Paese come l'Italia – in cui l'esperienza di viaggio e di vacanza si caratterizza per la ricca offerta culturale, paesaggistica, di arte e di tradizioni – il tema dell'accessibilità va considerato quale elemento naturale e trasversale, distintivo di un territorio ospitale dove le strutture ricettive e i servizi ai viaggiatori siano in grado di rispondere ai più diversi bisogni"*²³.

L'accessibilità del viaggio, con un'attenzione verso le esigenze speciali, risulterà essere una scelta vincente per riuscire a **diversificare la propria offerta di servizi**: proporre configurazioni di alloggio, creare infrastrutture progettate per le esigenze di tutti, promuovere la flessibilità nei pasti e l'attenzione alle nuove esigenze nutrizionali, garantire semplicità e sicurezza nell'esperienza turistica, ideare offerte dedicate, sono tutte azioni che consentiranno lo sviluppo di una proposta turistica sempre più mirata rispetto alle preferenze e alle esigenze specifiche dei diversi segmenti *target* della domanda.

La rete degli Infopoint, la cui normativa è stata recentemente aggiornata e adeguata, è uno strumento importante per la promozione locale del territorio e delle sue attrattività, ma anche fondamentale porta di ingresso dei principali

²² Fonte: Osservatorio Europcar 2017.

²³ Ministero dei Beni, delle Attività culturali e del Turismo, *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022 – Italia paese per viaggiatori*, pag. 48.

flussi turistici nazionali e internazionali. Anche con l'obiettivo di adeguare concretamente le infrastrutture turistiche entro la data dell'appuntamento olimpico, è opportuno che entro il periodo di validità del piano vengano realizzati e messi in esercizio Infopoint presso le principali stazioni ferroviarie lombarde, a partire da quelle milanesi, nonché presso tutti gli aeroporti ubicati in Lombardia, sull'esempio di quanto già realizzato presso l'aeroporto di Orio al Serio.

2 - INNOVAZIONE

L'innovazione riguarda molti ambiti, interessa le destinazioni turistiche, le imprese, le professioni, i modelli di *business* e organizzativi.

E', inoltre, strettamente connessa alla **digitalizzazione** che incide profondamente sul processo decisionale dei turisti e sull'ampliamento degli strumenti di conoscenza. In quest'ottica diventa di fondamentale importanza poter contare su **ambienti digitali interoperabili**, anche per monitorare tempestivamente l'orientamento del mercato e gestire in maniera integrata l'informazione, la promozione e la commercializzazione dell'offerta.

Regione Lombardia dovrà porre grande attenzione allo sviluppo delle nuove tecnologie, alla raccolta ed analisi dei big data ed alla diffusione del 5G.

Le risorse finanziarie a valere sui Fondi Strutturali e di Investimento Europei che saranno rese disponibili nell'ambito del ciclo di programmazione comunitaria 2021-2027 giocheranno un ruolo fondamentale in termini di sostegno ad investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo nel settore turismo e rappresenteranno per Regione Lombardia un'ulteriore opportunità di crescita e un importante strumento per raggiungere gli obiettivi indicati dal Programma Regionale di Sviluppo: sostenibilità, semplificazione, crescita sociale ed economica (cfr. par. 3.3).

Regione Lombardia riconosce un ruolo strategico all'**innovazione diffusa**, come una delle condizioni di sistema in grado di favorire la competitività territoriale, la crescita del capitale umano, il benessere dei cittadini, la sostenibilità. Partendo da questo paradigma, anche il **Documento di Indirizzo Strategico** (DIS), che rappresenta il quadro programmatico regionale di riferimento per l'identificazione delle priorità di intervento della Politica di Coesione 2021-2027 di Regione Lombardia, deve essere di supporto alla capacità di generare e stimolare innovazione territoriale, quale leva per creare "valore" in campo economico, sociale e ambientale, oltre che per favorire il trasferimento di conoscenze, in una logica di efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico e di coinvolgimento responsabile degli attori privati e pubblici.

3 - SOSTENIBILITA'

La sostenibilità va intesa in senso lato, con riguardo, innanzitutto, alla sua dimensione ambientale, ma anche in relazione alle dinamiche di sviluppo economico del territorio, alla mobilità e alle modalità di trasporto (si pensi, ad esempio, alla mobilità intermodale e dolce), all'accessibilità dei territori, alla salvaguardia del patrimonio storico, culturale e paesaggistico.

Partendo da questa premessa, è evidente come turismo e sostenibilità si pongano in un rapporto concettuale di scambio reciproco e questo non solo in ragione del fatto che, negli ultimi anni, è significativamente cresciuta la sensibilità dei cittadini e dei viaggiatori ai temi della tutela ambientale (sono sempre più richieste strutture alberghiere energeticamente autosufficienti, con consumi e sprechi ambientali ridotti e sostenuti attraverso energie rinnovabili).

L'attrattività delle destinazioni turistiche è fortemente condizionata dal loro contesto ambientale, dalle caratteristiche culturali, dall'interazione sociale, dalla sicurezza e dal benessere delle popolazioni locali. Il progressivo imporsi sul mercato del turismo esperienziale indica la sempre più marcata predisposizione dei turisti ad identificare nelle località che tutelano l'ambiente, la qualità della vita e le comunità locali un'offerta turistica più attenta nei confronti delle esigenze specifiche e del benessere del cliente in visita.

La competitività dell'industria turistica è, quindi, strettamente collegata alla sostenibilità del territorio cui afferisce l'offerta e lo sviluppo sostenibile diventa un elemento distintivo per le imprese, poiché modifica i modelli di produzione, il comportamento dei consumatori e il modo stesso di fare *business*, nel turismo come negli altri settori economico-produttivi.

Il turismo può creare, d'altro canto, **benefici di ritorno** a favore della sostenibilità degli ambiti e dei settori cui è connesso e da cui trae forza la sua competitività. La circolazione dei flussi e della spesa turistica nel territorio, se promossa adeguatamente, può infatti rafforzare i circuiti economici locali, stimolare una maggior attenzione per la salvaguardia degli attrattori ambientali, incentivare politiche di promozione delle comunità locali e del relativo patrimonio culturale (anche in chiave orientata al mercato).

Pertanto, non si tratta di elaborare politiche congiunturali in risposta alle richieste di un singolo segmento, quanto piuttosto di operare una scelta di fondo generale, indirizzata verso la **promozione della sostenibilità come criterio strutturale di strategie di ampio respiro e a lungo termine per la valorizzazione responsabile del patrimonio territoriale, culturale e ambientale.**

Integrando criteri di sostenibilità nelle proprie attività, gli operatori del settore si porranno nelle condizioni di poter proteggere, nel medio/lungo termine, i vantaggi competitivi dei rispettivi territori.

Il processo di evoluzione della domanda e dei comportamenti di consumo deve essere accompagnato da un adeguamento dell'offerta orientato alla sostenibilità, che non può però essere lasciato solo all'iniziativa di singoli operatori, ma deve diventare **un progetto di sistema**²⁴.

Per raggiungere l'equilibrio tra il benessere dei turisti, le esigenze del contesto naturale e culturale e lo sviluppo e la concorrenzialità delle destinazioni e delle strutture del settore, è necessaria una strategia politica integrata e a lungo termine, in cui tutte le parti in causa condividano obiettivi condivisi. In particolare:

- la conservazione del patrimonio naturale, ambientale e culturale;
- la riduzione dell'inquinamento delle destinazioni turistiche;
- la riduzione dell'effetto stagionale sulla domanda;
- la mitigazione dell'impatto ambientale dei trasporti connessi al turismo;
- accessibilità per tutti alle esperienze turistiche;
- il miglioramento della qualità del lavoro nel settore;
- garanzia di sicurezza sia per i turisti che per le comunità locali.

Parallelamente, va promosso l'ampliamento dell'offerta, favorendo la distribuzione dei flussi turistici tra le aree centrali e quelle periferiche del territorio regionale e in tutti i periodi dell'anno.

Altrettanto importante è **la collaborazione tra le destinazioni** per lo sviluppo di attività sostenibili dal punto di vista ambientale, economico, sociale e la relativa veicolazione verso determinati *target*, come ad esempio il turismo attivo, il turismo enogastronomico, il turismo culturale ed archeologico. In quest'ottica, tramite **progetti integrati**, si possono valorizzare le destinazioni rurali, le aree protette, i borghi meno conosciuti, caratterizzati da un'importante dotazione di risorse naturali, paesaggistiche, storico-culturali, ma non sufficientemente maturi in termini di offerta turistica, favorendo la diversificazione degli attrattori per ridurre la dipendenza dal turismo stagionale. In particolare, risulta strategico sviluppare l'attrattività delle aree rurali di montagna, valorizzando le attività escursionistiche e alpinistiche e promuovendo i sentieri montani (con specifica attenzione a quelli di matrice storico-culturale), nonché diffondendo forme di turismo ecocompatibile, quali ad esempio il cicloturismo (anche per supportare l'acquisto di biciclette ed *e-bike* finalizzato allo sviluppo del servizio di *bike sharing* per i clienti). Analogamente, è opportuno valorizzare i siti MAB (*Man and Biosphere*) dell'UNESCO, come opportunità per un turismo sostenibile e consapevole.

²⁴ Carta di Ocre sul Turismo sostenibile, un decalogo for #turismoperunasolaterra del 18/10/2018, elaborato dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni e Province autonome in collaborazione con Legambiente, che si inserisce all'interno della riflessione promossa da UNWTO con il programma "One Planet, Travel with care".

Tali progetti devono essere sostenuti da **attività promozionali e di marketing** che consentano di far comprendere al visitatore le molteplici componenti valoriali della destinazione visitata, fornendogli tutte le informazioni utili a garantire la fruibilità, la riconoscibilità e l'accessibilità del patrimonio naturale, ambientale e culturale, proseguendo l'integrazione del portale turistico regionale inLOMBARDIA con i portali locali. Analogamente vanno considerate le innovazioni tecnologiche della nautica lombarda, in chiave di sostenibilità (navigazione elettrica) e rispetto per l'ambiente.

4 - COMPETITIVITÀ

L'attrattività di un territorio si qualifica e diventa competitiva se promuove l'offerta e la fruizione delle diverse risorse che lo caratterizzano. In questo senso diventano prioritarie le azioni tese a connettere le eccellenze territoriali e a diversificare l'offerta tramite esperienze combinabili e personalizzabili. Da qui derivano una pluralità di obiettivi:

- promozione di condizioni favorevoli per il **consolidamento della filiera turistica**, allargata anche ai settori complementari (con particolare attenzione al miglioramento dell'accessibilità e dell'intermodalità, alla formazione, ma anche ai settori attrattivi dal punto di vista turistico), con prioritaria focalizzazione sull'allungamento del valore di permanenza media dei turisti in Lombardia (di cui alla pag. 19 del documento), con l'obiettivo di portare il dato lombardo più vicino a quello dei diretti competitors e comunque sopra le quattro notti per ciascun turista entro il termine del triennio;
- supporto per la cooperazione tra imprese e settore pubblico per lo sviluppo di **modelli reticolari dell'offerta ricettiva**;
- **semplificazione** dei riferimenti normativi e dei conseguenti oneri burocratici;
- diffusione della **digitalizzazione** e sviluppo di servizi innovativi e personalizzati per specifici segmenti di domanda;
- incentivazione dell'**aggregazione** degli operatori turistici e dell'integrazione dei servizi per lo sviluppo e il consolidamento delle reti d'impresa e la crescita di *startup*, attraverso forme di **accompagnamento alle nuove imprese, alla promozione internazionale e alla mediazione culturale** nei confronti di mercati complessi o emergenti;
- sostegno **alla ricerca e all'innovazione da parte del sistema imprenditoriale urbano** in un'ottica *Smart Cities*, individuando tematiche riferite al turismo e servizi connessi all'attrattività sui quali raccogliere le esigenze di ricerca e sviluppo e innovazione delle imprese, per accompagnarle verso traguardi di competitività a livello internazionale.

5 - CULTURA DELL'OSPITALITA' E GRANDI EVENTI

Il capitale turistico non è fatto solo di risorse irriproducibili, ma anche di capitale umano e conoscenza. Un aspetto non secondario per l'offerta turistica sono l'accrescimento della **cultura dell'ospitalità** e lo sviluppo di **competenze adeguate all'evoluzione del mercato**. Il recupero di competitività nel settore è, infatti, associato ad un ampliamento del prodotto e all'espansione della qualità e quantità dell'occupazione nel turismo e nelle filiere collegate.

Il turismo è un settore ad **alta intensità di lavoro**, in cui la qualità dell'offerta è fortemente legata a quella del servizio e alla professionalità degli operatori, in tutta la filiera dell'accoglienza come nei settori di servizio e manifatturieri collegati all'attività turistica. Cresce la necessità di evolvere verso **nuove figure, formazione e aggiornamento delle competenze**, formando nuove generazioni di lavoratori e imprenditori esperti nelle tecnologie digitali e capaci di operare nell'ambito delle nuove modalità di valorizzazione integrata dei territori.

Sul versante aziendale, vanno rilanciate e riqualficate alcune figure professionali molto richieste dalla domanda (design dell'offerta turistica, innovazione e gestione del prodotto turistico, *web* e *social* marketing, organizzazione e gestione di reti di imprese e *club* di prodotto, processi partecipativi, co-progettazione e implementazione di piani strategici e *destination management plan*, nuova gestione alberghiera, etc.). A tal fine, è necessario investire in percorsi di formazione mirata, accompagnati da esperienze pratiche e rivolti agli occupati e agli imprenditori del settore, per migliorare la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti *web*, la gestione delle relazioni all'interno di *partnership*, le competenze gestionali necessarie a stare al passo con l'evoluzione del settore.

Contemporaneamente, in una logica di adeguamento alla globalizzazione dei flussi turistici (oggi in corso), va considerato l'incremento di alcune tipologie di arrivi (distinti tra singoli, gruppi o comitive), provenienti sempre di più, oltre che dall'Europa e dalle Americhe, dai Paesi Arabi e dal Sud Est asiatico, tipologie di visitatori che presuppongono, quindi, adeguate forme di accompagnamento e mediazione culturale.

Il concetto di "accoglienza" turistica dev'essere inteso in senso lato, andando ad includere tutti gli specifici ambiti correlati all'offerta territoriale. La programmazione e gestione di grandi eventi necessita di un approccio coordinato tra i soggetti chiamati all'organizzazione, per ottimizzare i risultati e le potenzialità offerte dal territorio. Particolare attenzione va posta anche alla gestione del pre e del post evento, promuovendo in maniera integrata l'intera offerta turistica, con una strategia di marketing uniforme, coordinando azioni territoriali in grado di costruire una rete di "eventi fuori salone" collegati alle manifestazioni fieristiche e alle "week" tematiche, capace di creare un desiderio, pensare i servizi in funzione dei turisti, diffondere lo stile dell'accoglienza e affermare le eccellenze regionali sui mercati nazionali e internazionali.

[Giochi olimpici e paralimpici invernali 2026 a Milano – Cortina](#)

Il 24 giugno 2019 il Comitato Olimpico Internazionale ha assegnato i **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026 a Milano - Cortina**. Le Olimpiadi invernali prevedono un'organizzazione distribuita su un territorio che interessa tre regioni del nord Italia. Stando al dossier di candidatura, alcuni eventi (Cerimonia di apertura, gare di hockey su ghiaccio, gare di pattinaggio) riguarderanno l'area di Milano e altre manifestazioni (gare di sci alpino) la Valtellina.

Le Olimpiadi invernali potranno a loro volta catalizzare altri eventi attrattivi a fini turistici e consolidare il *branding* del territorio lombardo a livello internazionale. I Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano - Cortina 2026 rappresentano un'opportunità per il territorio e l'economia lombarda, creando ricadute positive in termini di occupazione e imprenditorialità, oltre ad una risonanza in ottica di promozione, *brand* e marketing territoriale.

L'assegnazione delle **Olimpiadi Invernali 2026** a Milano - Cortina fornisce anche un ulteriore impulso alla promozione della **montagna**, tramite azioni incentrate sullo sviluppo sostenibile delle aree montane coinvolte e sul miglioramento dei servizi fondamentali per le comunità locali. Tra gli indirizzi per lo sviluppo del territorio montano, in coordinamento con gli obiettivi del programma di candidatura, vengono indicati, tra l'altro, il miglioramento dei trasporti pubblici, la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, l'informazione turistica. A questi aspetti il programma olimpico attribuisce un ruolo fondamentale nell'ambito della strategia globale di rilancio delle aree montane, il cui carattere multidimensionale suggerisce la necessità di adottare modalità di azione incentrate su politiche e interventi integrati.

La promozione di tutti i territori lombardi che verranno coinvolti nell'appuntamento olimpico assume una specifica importanza, alla quale è opportuno dedicare attenzione e risorse. A questo scopo, è opportuno che entro il 2020 venga predisposto dalla Giunta uno specifico piano di intervento, coordinato con le iniziative che la Fondazione Milano Cortina 2026 vorrà assumere.

[6 - PROMOZIONE](#)

Regione Lombardia riconosce il ruolo delle eccellenze territoriali, culturali, artigianali, produttive e ne favorisce la messa in rete e **la promozione con un'immagine coordinata** al fine di valorizzare il territorio e l'economia lombarda. La Regione individua modalità e strumenti affinché, in collaborazione con soggetti pubblici e privati, le eccellenze territoriali, culturali e di prodotto promuovano la destinazione Lombardia.

Per rafforzare la competitività turistica, Regione Lombardia orienta le iniziative promozionali e realizza, in sinergia con i *partner* istituzionali e i soggetti privati,

azioni e interventi di valorizzazione delle eccellenze lombarde sui mercati nazionali e internazionali.

Regione Lombardia intende ancor più valorizzare il ruolo centrale delle province lombarde, con strumenti che consentano loro di concorrere concretamente, come del resto prevede la l.r. 27/2015, allo sviluppo delle attività di promozione turistica integrata del territorio di competenza, mediante la realizzazione di specifici progetti concordati con la Giunta regionale.

Pertanto, oltre ad esercitare le funzioni indicate nell'art. 6, comma 3, lettere da a) a i), la Regione intende coinvolgere le province nella valorizzazione delle attrattive turistiche e territoriali attraverso l'espletamento dei servizi turistici di base, l'organizzazione di manifestazioni ed eventi, la promozione e il marketing digitale, la partecipazione ai distretti e alle strutture d'informazione e accoglienza turistica.

Tali finalità possono essere realizzate anche con la promozione e valorizzazione dello strumento del partenariato, quale modalità che permette la più ampia partecipazione dei soggetti pubblici e privati che concorrono all'attrattività del territorio, favorendo la partecipazione delle province negli accordi e convenzioni tra enti pubblici, reti di imprese, consorzi turistici, organizzazioni imprenditoriali, associazioni di categoria, associazioni dei consumatori iscritte nell'elenco regionale e altri soggetti della filiera dell'attrattività, quali i sistemi turistici, per la valorizzazione di destinazioni turistiche e aree esperienziali quali ambiti dotati di risorse, infrastrutture e prodotti.

In una logica di area vasta, Regione crea le condizioni perché le province possano assumere anche il ruolo di coordinatore e di soggetto capofila.

In questo modo, come richiesto dagli stessi operatori del settore, viene restituito in capo alle province un ruolo di ente promotore, sulla base di indirizzi e criteri regionali che potranno essere oggetto di condivisione in appositi Tavoli di confronto.

Negli ultimi anni, **le azioni di promozione e comunicazione** hanno assunto **crescente importanza** per la **costruzione e lo sviluppo di strategie e di politiche in ambito turistico**, importanza alla quale deve essere associato l'impiego di competenze altamente qualificate, assumendo la comunicazione e la promozione un profilo sempre più multidimensionale.

Se la ricchezza e l'eterogeneità dell'offerta turistica lombarda rappresentano un punto di forza, tale caratteristica rende difficile creare un'immagine unitaria e riconoscibile della regione, che deve trovare un elemento di sintesi per poter comunicare in modo efficace il suo patrimonio a fini turistici. Il tema della **"scoperta"** può essere valorizzato in tal senso, in quanto la Lombardia è in parte percepita come una regione ancora da scoprire, anche se si rendono necessari investimenti duraturi per migliorare sia il suo posizionamento distintivo e

riconoscibile sul mercato, sia la conoscenza degli operatori stranieri dell'offerta lombarda, ancora poco diffusa al di fuori delle principali icone rappresentate da Milano e dai Laghi.

Tra gli obiettivi di sviluppo principali di una strategia di marketing e promozione in grado di riflettere in modo adeguato i segni distintivi e i punti di forza del territorio regionale (diversità, qualità, storia e cultura), si segnalano, in coerenza e coordinamento con la programmazione promozionale turistica a livello nazionale:

- maggiore penetrazione di quei segmenti di domanda capaci di portare economia ai territori;
- messa a valore di aree non ancora posizionate sui mercati e con potenziale di sviluppo;
- maggiore distribuzione nelle diverse stagioni turistiche;
- segmentazione del mercato.

Tali obiettivi possono essere raggiunti tramite:

- programmi di azioni di promozione coordinate, allo scopo di favorire l'integrazione e la diversificazione delle informazioni sui diversi canali e nei diversi territori, anche attraverso l'elaborazione di uno *slogan* con cui favorire il riconoscimento unitario dell'offerta turistica, in modo da adottare un'innovativa linea di rappresentazione per le azioni di comunicazione esterna (in particolare se supportate da risorse pubbliche regionali);
- costruzione di specifiche strategie di comunicazione rivolte a determinati segmenti di mercato, classificati in base a fasce d'età, aree di provenienza, esperienza richiesta e motivazioni di viaggio;
- promozione e valorizzazione integrata delle "destinazioni mature" e dei prodotti turistici che godono già di riconoscibilità presso i mercati di riferimento insieme alle "destinazioni emergenti", anche in un'ottica di sostenibilità e di destagionalizzazione;
- promozione di nuovi itinerari "esperienziali" in cui si raccontino anche le tradizioni locali, il tessuto sociale e culturale di una comunità, percorsi integrati miscelando brand riconosciuti con destinazioni ed esperienze sensoriali ed emozionali nuove da scoprire, allargando il più possibile le opportunità ai territori e alle realtà che sono fuori dai tradizionali circuiti turistici;
- predisposizione di progetti integrati a medio termine per la penetrazione nei paesi *target*, anche tramite *partnership* per progetti promozionali congiunti, sviluppando altresì collaborazioni per offerte turistiche interregionali (*golf*, cicloturismo, cammini, etc.) e azioni mirate verso gli operatori stranieri, attraverso la promozione del patrimonio paesaggistico, culturale ed enogastronomico;

- proposta di un'azione di comunicazione diffusa e di una campagna interna sui principali media locali e regionali, da diffondere capillarmente presso tutte le imprese del settore attraverso la collaborazione con gli *stakeholder*;
- attivazione di un progetto di sistema rivolto alla realizzazione di un network di Infopoint "in Lombardia" di tipologia "Gate" da posizionare negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie, utili a realizzare una rete di strutture di informazione e accoglienza turistica, nelle più importanti porte di accesso del mercato turistico in Lombardia;
- un'omogeneizzazione geo-tematica del marketing territoriale per condividere un percorso comune e "specializzato", in grado di esaltarne punti di forza comuni.

Al fine di assicurare continuità ai piani di promozione turistica e di garantire il rispetto dei tempi previsti dagli Enti e organismi di riferimento per l'assunzione dei relativi impegni organizzativi e finanziari, i competenti uffici regionali devono procedere, entro e non oltre il semestre antecedente le manifestazioni fieristiche e gli eventi *b2b*, a compiere i relativi atti formali di impegno in presenza di adeguata copertura economica.

Alcune delle più note e frequentate località turistiche, italiane ed europee, utilizzano da tempo lo strumento delle card o delle app, attraverso le quali il turista riceve servizi e può usufruire di promozioni e sconti. Anche se la maggior parte delle card/app già esistenti si riferisce a singoli ambiti cittadini, esistono già, anche in Italia, card di ambito esteso. Una card/app a scala regionale, che valorizzi tutto il territorio regionale a partire dall'attrattore principale rappresentato dal territorio di Milano, che contribuisca all'obiettivo di allungare la permanenza media del turista in Lombardia offrendogli una molteplicità di esperienze e servizi, è tema che merita, anche tralasciando l'appuntamento olimpico del 2026, di essere ulteriormente sviluppato dalla Giunta entro la fine del 2020 attraverso un vero e proprio progetto esecutivo, in grado di orientare una scelta definitiva che diventi pienamente operativa entro il periodo di validità del piano triennale.

7 - GOVERNANCE E AZIONI SINERGICHE CON ALTRI SETTORI

Il comparto del Turismo negli ultimi anni è stato al centro di dinamiche di cambiamento rilevanti, ad oggi ancora in corso, che interessano sia il lato della domanda che quello dell'offerta (cfr. cap. 1).

Un primo fattore di complessità è dato dalla **trasversalità settoriale** del turismo, che coinvolge una molteplicità di attività economiche private e pubbliche (settore ricettivo, agenzie di intermediazione di servizi, ristorazione, trasporti, moda, commercio e design), a loro volta molto differenziate al loro interno secondo

diverse linee di demarcazione: grandi catene alberghiere e aziende familiari; operatori tradizionali e nuovi soggetti come le *On line Travel Agencies* (OTA); imprese ricettive tradizionali e offerta di servizi abitativi mobilitata dalla *sharing economy*, etc.

Un secondo fattore riguarda la **dipendenza del turismo da politiche generali**, che hanno un forte impatto sull'attrattività di un paese o di una località e che quindi devono necessariamente essere tenute in conto per definire una strategia di sviluppo turistico: si pensi ad esempio al trasporto pubblico, alla pulizia e alla sicurezza delle città, alla gestione del patrimonio artistico e naturale da cui dipende la sua fruibilità. L'afflusso di turisti dipende dall'efficienza di questi aspetti generali e, paradossalmente, può comprometterne la qualità, specie ove esso sia fortemente concentrato nel tempo e nello spazio.

Un terzo fattore di complessità deriva dalla **struttura di governo delle politiche**, che chiama in causa diversi livelli istituzionali, con competenze suddivise tra il livello statale, quello regionale e quello locale e con organismi esecutivi e di promozione turistica sia centrali che periferici. Infatti, benché ai sensi della L. Cost. 3/2001 (riforma del Tit. V della Costituzione), il turismo rientri nelle materie residuali di competenza "esclusiva" delle Regioni ordinarie, le politiche per la sua promozione rappresentano un ambito complesso, caratterizzato dall'intreccio di più interessi e, quindi, di molteplici funzioni istituzionali. Si pensi, in particolare, ai profili di connessione e sovrapposizione che legano la materia del turismo ad altri settori su cui il legislatore statale ha competenza esclusiva e concorrente e che inevitabilmente generano dei condizionamenti da parte dell'azione di quest'ultimo sulla competenza legislativa di livello regionale. La stessa Corte Costituzionale, in diverse sentenze e pareri, ha rilevato la compresenza di una competenza statale che di fatto affianca, in materia di turismo, quella costituzionalmente sancita delle Regioni e rileva la doverosità di un'attività promozionale unitaria che contrasti la frammentarietà dell'offerta turistica italiana. Tale complessità, d'altronde, ha altresì generato, negli anni, questioni circa il coordinamento e l'effettiva demarcazione dell'ambito di competenza statale e di quello regionale in questa materia, come nel caso del D. Lgs. 79/2011 *Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo*, la cui portata è stata fortemente ridimensionata in seguito ad una sentenza della Corte Costituzionale (sentenza n. 80/2012). che ha accolto i ricorsi presentati dalle Regioni Toscana, Puglia, Umbria e del Veneto, le quali hanno eccepito il mancato rispetto dei limiti della delega legislativa. Con la sentenza richiamata, la Corte ha riconosciuto l'indebito accentramento da parte dello Stato di funzioni di competenza legislativa regionale e, di conseguenza, ha dichiarato l'illegittimità di diverse norme del Codice del Turismo. In particolare, il portato normativo di quest'ultimo è stato ridotto alle disposizioni di ordine generale in materia di assetto organizzativo istituzionale del settore turistico e alle norme relative ai "contratti del turismo organizzato" (contenenti la disciplina inerente la risarcibilità del "danno da vacanza rovinata") e le locazioni turistiche di cui al Titolo VI del Codice.

Sotto il profilo della gestione concorrente del settore turistico, viene altresì in rilievo il recente Disegno di Legge, approvato dalla Camera dei Deputati, che conferisce al Governo la delega per l'adozione di uno o più decreti legislativi in materia di turismo²⁵ e indica principi e criteri direttivi dell'azione di Governo, tra i quali:

- organizzare le disposizioni per settori omogenei o per specifiche attività o gruppi di attività, assicurando forme di integrazione e connessione tra i vari ambiti turistici e prevedendo, ove necessario, nuove disposizioni per la disciplina dei settori turistici emergenti (turismo sostenibile, turismo sanitario e termale, turismo rurale, turismo legato alla pesca, turismo nautico, turismo esperienziale, turismo delle radici, turismo religioso, turismo sportivo);
- coordinare il testo delle disposizioni legislative vigenti, inclusi gli atti per il recepimento e l'attuazione della normativa europea;
- prevedere la semplificazione, la riduzione o l'eliminazione di tutti gli oneri burocratici, la certezza dei tempi e la tempestività di tutti i procedimenti per la creazione di nuove imprese nel settore del turismo;
- prevedere l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di rendere facilmente accessibili e conoscibili le informazioni, i dati e la modulistica di settore, anche potenziando l'utilizzo degli strumenti digitali e dei portali *web* pubblici esistenti;
- armonizzare la normativa europea in materia di turismo con il diritto europeo, con particolare riguardo agli ambiti delle professioni turistiche, della classificazione delle strutture alberghiere, delle procedure di raccolta, condivisione, monitoraggio, analisi e gestione dei dati, degli strumenti di tutela per i lavoratori stagionali del turismo;
- prevedere la creazione di un sistema informativo che consenta una più agevole consultazione e conoscenza della programmazione turistica delle regioni italiane, dei bandi europei, nazionali e regionali rivolti al turismo, delle normative regionali di settore;
- sviluppare il modello del turismo accessibile, attraverso un sistema integrato di offerta in grado di accogliere esigenze specifiche che meritano peculiare attenzione (in particolare, quelle delle persone con disabilità, delle famiglie numerose, degli anziani e dei giovani);
- promuovere iniziative di formazione mirata nei settori turistici, anche con riferimento a quelli emergenti;
- definire i criteri in base ai quali l'attività di locazione breve si presume svolta in forma imprenditoriale;
- promuovere progetti intermodali per la mobilità *slow* a fini turistici;
- prevedere l'istituzione di una Scuola nazionale di alta formazione turistica, per formare figure professionali con preparazione gestionale e manageriale di livello internazionale nel settore turistico.

²⁵ Atto Senato n. 1413 (XVIII Legislatura), Delega al Governo in materia di turismo.

A fronte degli elementi richiamati è evidente che l'attrattività e competitività turistica dipendono, innanzitutto, dalla capacità di **integrare la fruizione di risorse diverse** associando ad esse prodotti distintivi e di combinare elementi come la disponibilità delle infrastrutture e dei servizi, l'accessibilità dei luoghi, la regolazione delle imprese e della concorrenza, le competenze, la promozione, le condizioni di lavoro e altri fattori rilevanti.

Una seconda dimensione dell'integrazione è quella **produttiva**: il turismo è basato sul funzionamento di un vasto sistema di interdipendenze produttive (che coinvolge settori molto diversi, dall'agricoltura ai settori manifatturieri, dai trasporti ai servizi), attiva filiere diversificate e può produrre effetti in comparti economici anche molto distanti dall'attività turistica in sé, per effetto delle modifiche generate nella qualità generale e nell'attrattività dei territori. Il turismo, quale comparto economico finale e conclusivo di una serie di investimenti, deve pertanto **integrarsi con tali settori**, per evitare la monocultura turistica e incentivare contemporaneamente la valorizzazione delle risorse esistenti e una migliore gestione del territorio, anche in termini di tutela e conservazione.

Infine, l'integrazione si definisce in relazione agli **attori del sistema del turismo** che ha al suo centro le Regioni e il vastissimo e variegato sistema delle imprese. Integrare gli attori significa costruire modelli più efficaci di *governance* delle politiche per il turismo, attivando strumenti di coordinamento e interrelazione funzionali allo sviluppo del sistema.

La **trasversalità del turismo** richiede una **governance** secondo un metodo partecipativo, condiviso e aperto al confronto tra tutti i soggetti pubblici e privati complessivamente interessati all'industria turistica, anche con il supporto di strumenti di analisi e di adeguate tecnologie di comunicazione.

Al fine di analizzare gli impatti degli interventi realizzati a seguito delle politiche regionali sul territorio e valutarne l'efficacia, è importante strutturare **un'azione continua di monitoraggio e analisi multidimensionale della performance turistica** della Regione Lombardia, confrontandola anche con l'Italia nel suo complesso e con le principali destinazioni concorrenti, sia su scala nazionale che internazionale.

A questo scopo un ruolo fondamentale può essere svolto da **tavoli di coordinamento istituzionali** che coinvolgono i soggetti competenti e i portatori d'interesse, quali il **tavolo turismo**, i tavoli con le **province** e i tavoli per il **coordinamento a livello interregionale e nazionale**:

- **tavoli di coordinamento a livello interregionale e nazionale**: data la compresenza di competenze di livello statale e di livello regionale cui si è fatto cenno, assume particolare valenza l'attività di coordinamento e mediazione tra Stato e Regioni che si realizza nell'ambito dei tavoli istituzionali di coordinamento nazionale, quali la **Conferenza permanente**

per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano e, con specifico riguardo all'ambito del turismo, il **Coordinamento Interregionale Turismo** e la **Commissione Turismo**. In tali sedi si realizza l'attività di dialogo e negoziazione che permette un esercizio congiunto delle competenze in materia di turismo, una costante attività di coordinamento e semplificazione e lo sviluppo di progetti interregionali;

- in ambito di promozione turistica sui mercati internazionali riveste particolare importanza la presenza di Regione Lombardia in seno al **Consiglio Federale ENIT** per la programmazione e attuazione di iniziative coordinate di promozione turistica sui mercati *target*;
- per programmare efficacemente le azioni per lo sviluppo e il consolidamento del turismo è opportuno operare in sinergia con altri settori strettamente connessi, anche mediante **tavoli interdirezionali** o altre forme di collaborazione formalizzata, al fine di formulare scelte condivise e coerenti con i fabbisogni e i risultati attesi dai diversi sistemi imprenditoriali, nonché al fine di condividere e mettere a sistema le informazioni per azioni integrate di comunicazione. E' necessario implementare politiche trasversali in grado di incidere sull'attrattività turistica e costruire concrete convergenze operative tra diversi settori. Turismo e attrattività significa anche investire sulle vocazioni territoriali e le eccellenze con progetti integrati che vedano il coordinamento tra diverse direzioni generali;
- il **Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività** ha un ruolo di raccordo e consultazione per la programmazione e lo sviluppo di strumenti finalizzati all'aumento dell'attrattività lombarda, nonché una funzione di coordinamento delle iniziative promosse sul territorio regionale, anche nella logica di promozione unitaria della Lombardia in Italia e all'estero. Si propongono tavoli tematici, partecipati anche da *stakeholder* pubblici (Enti locali, Università ed enti di ricerca, etc.), privati ed esperti di settore, nell'ambito dei quali analizzare e sviluppare le priorità strategiche per la programmazione di medio-lungo periodo del turismo lombardo;
- il **Tavolo di confronto con le Province**: a livello regionale, è stato attivato un percorso di elaborazione condivisa per il riordino istituzionale delle Autonomie locali, sancito dal Protocollo d'intesa tra Regione Lombardia, Unione Province Lombarde (UPL), Città Metropolitana e ANCI Lombardia del 20/12/2018, che ha previsto un tavolo di confronto per la formulazione di una proposta normativa del "sistema territoriale lombardo". Il 03/07/2019, inoltre, è stata sottoscritta l'intesa tra Regione Lombardia, UPL, Province lombarde e Città metropolitana di Milano per il rilancio degli enti e per l'esercizio delle funzioni confermate ex Legge

regionale 19/2015 e Legge regionale 32/2015 per il triennio 2019-2021. Essa conferma e rafforza il supporto alle Province e alla Città Metropolitana in ordine all'esercizio delle funzioni delegate confermate e prevede 18 milioni di euro annui che Regione Lombardia conferisce alle Province a fronte della gestione delle funzioni delegate, tra cui il Turismo;

- **collaborazioni istituzionali** per sviluppare azioni congiunte di promozione turistica e di attrazione del territorio in occasione di grandi eventi, nonché per coordinare interventi di sistema in vista dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026 e per valorizzare l'**Accordo di programma con il sistema camerale** tramite l'attivazione di progetti integrati a livello regionale.

APPENDICE: STRUMENTI

Si richiamano a seguire alcuni dei principali strumenti attraverso cui il quadro strategico delineato troverà attuazione.

Normativa di riferimento:

- Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 “**Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo**”;
- Legge regionale 25 gennaio 2018, n. 6 “**Promozione e valorizzazione del termalismo lombardo**”;
- Legge regionale 25 gennaio 2018, n. 7 “**Integrazione alla Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 (Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo). Istituzione del codice identificativo da assegnare a case e appartamenti per vacanze**”.

Documenti programmatici:

- **Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura:** il ruolo del turismo nelle politiche sta evolvendo poiché sempre di più ne viene riconosciuta l'importanza, il ruolo strategico e trasversale, in ottica di competitività, promozione dello sviluppo, dell'occupazione, crescita dell'attrattività di un territorio e attenzione alla crescita sostenibile.
- **Documento di indirizzo strategico per la programmazione europea 2021/2027.**
- **Intesa tra Regione Lombardia, UPL e Città Metropolitana per il rilancio degli enti locali e per l'esercizio delle loro funzioni del 03/7/2019.**
- **Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile del 22/7/2019,** in attuazione di Agenda 2030 ONU.

Strumenti operativi

L'attuazione della politica regionale si realizza anche mediante il supporto della società **Explora scpa**, in particolare per le iniziative di promozione e comunicazione turistica e dell'**Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività**, istituito presso PoliS-Lombardia, sia per la progettazione e valutazione delle politiche, che per la rilevazione dell'andamento dei flussi turistici e l'analisi dell'evoluzione di domanda e offerta, secondo quanto previsto dall'art. 14 della l.r. 27/15 e quanto indicato nella nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza regionale - DEFR 2019, approvata dalla Giunta regionale con Deliberazione n. XI/2342 del 30/10/2019.

Ad oggi sono numerosi i soggetti del sistema regionale chiamati a concorrere alla realizzazione delle politiche turistiche di Regione Lombardia. Tra questi, Explora

scpa, dedicata in particolare alla promozione del territorio, l'Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività, istituito presso PoliS-Lombardia, sia per la progettazione e valutazione delle politiche, sia per la rilevazione dell'andamento dei flussi turistici e l'analisi dell'evoluzione di domanda e offerta, secondo quanto indicato nella nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza regionale (DEFR) 2019, approvata dalla Giunta regionale con deliberazione 30 ottobre 2019 n. XI/2342, e ARIA spa che gestisce il sistema informatico di raccolta dei dati.

La disponibilità di dati statistici costantemente aggiornati è un elemento fondamentale sia per l'elaborazione di politiche regionali sempre più puntuali, sia indispensabile supporto per le scelte che gli imprenditori turistici sono chiamati ad assumere nella programmazione dei propri investimenti. Con questa finalità, è opportuno sviluppare accordi con **PoliS-Lombardia per le attività relative all'Osservatorio del turismo** e le questure, in modo da rendere effettivamente disponibili dati il più possibile aggiornati, anche attraverso l'utilizzo delle moderne tecnologie e la sinergia con ulteriori soggetti.

NOTE BIBLIOGRAFICHE

- United Nations World Tourism Organization (UNWTO), *World Tourism Barometer*, 2019;
- United Nations World Tourism Organization, *Programma per il turismo sostenibile One Planet, Travel with Care*, novembre 2014;
- Conferenza dei Presidenti delle Regioni e Province Autonome, *Carta di Ocre*, ottobre 2018;
- World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Italy*, marzo 2018;
- World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism Economic Impact 2019 Italy*, marzo 2019;
- Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (CNR-IRISS), *XXII Rapporto sul turismo italiano – edizione 2017/2018*, estratto febbraio 2019;
- Banca d'Italia, *Il turismo per vacanze, il patrimonio artistico e culturale e le politiche per il turismo in Italia – Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo*, dicembre 2018;
- Banca d'Italia, *Turismo in Italia – Numeri e potenzialità*, dicembre 2018;
- Banca d'Italia, *Economie regionali – L'economia della Lombardia*, giugno 2019;
- Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, giugno 2018;

- Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, giugno 2019;
- Banca d'Italia, *Relazione annuale*, maggio 2019;
- Banca d'Italia, *Quaderni di Economia e Finanza – Il turismo internazionale in Italia: recenti tendenze, domanda potenziale e confronto con i principali concorrenti europei*, dicembre 2018;
- Ufficio Studi dell'Agenzia Nazionale Turismo (ENIT) – *Turismo in cifre*, luglio 2019;
- Istat, *Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*, maggio 2019
- Istat, *Indagine Viaggi e vacanze*, giugno 2019;
- Istat, *Movimento turistico in Italia – Anno 2017*, novembre 2018;
- Istat, *Movimento turistico in Italia – Anno 2018*, novembre 2019;
- MiBACT, *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017/2022*;
- SYMBOLA, Unioncamere, *Io sono Cultura – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, dicembre 2019;
- Enzo Maria Tripodi, *Dottrina n. 2/2013 – Incentivi alle Reti di impresa nel settore del turismo*, luglio 2013;
- Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica, Mara Manente, *Il turismo culturale in Italia. Spesa, trend e comportamento dei visitatori*, TourismA – Salone Archeologia e Turismo Culturale, Firenze, 17 febbraio 2018;
- Magda Antonioli Corigliano (Direttrice Master in Economia del Turismo, Università Bocconi), Sara Bricchi (Ricercatrice MET, Università Bocconi), *Il turismo enogastronomico driver della promozione del territorio (a livello nazionale e locale)*, BIT, 12 febbraio 2018;
- Magda Antonioli Corigliano (Direttrice Master in Economia del Turismo, Università Bocconi), Sara Bricchi (Ricercatrice MET, Università Bocconi), *Il turismo di lusso: stato attuale e potenzialità*, marzo 2017.
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico - Turisti stranieri in Lombardia: analisi della spesa*, dicembre 2017;
- PoliS – Lombardia – *Dossier statistico - La capacità ricettiva in Lombardia (dati 2016), realizzato nell'ambito delle attività dell'Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività, 2017* (aggiornato al settembre 2018);
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – La provenienza dei turisti – anno 2016*, giugno 2017;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – La provenienza dei turisti – anno 2017*, aggiornato al novembre 2018;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – I flussi turistici in Lombardia nel 2016*, giugno 2017;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – I flussi turistici in Lombardia*, luglio 2018;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – I turisti stranieri in Lombardia: una valutazione dell'esperienza di viaggio*, maggio 2017;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – Le escursioni dei lombardi*, maggio 2017;

- PoliS – Lombardia, Osservatorio regionale del turismo e dell’attrattività, *La spesa dei turisti stranieri in Lombardia*;
- PoliS – Lombardia, *Agenda 2030 – Rapporto Lombardia 2018*;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – La spesa dei turisti stranieri in Lombardia*, aggiornato al novembre 2018;
- PoliS – Lombardia, *Dossier statistico – Le escursioni giornaliere*, febbraio 2018;
- Federlegno Arredo – *Convegno Tourism Design*, giugno 2019;
- Senato della Repubblica, Camera dei Deputati, *Piano strategico di sviluppo del turismo in Italia per il periodo 2017 – 2022*, gennaio 2017;
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Turismo Italia 2020 – Leadership, Lavoro, Sud – Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, gennaio 2013;
- Regione Lombardia, Deliberazione del Consiglio Regionale n. XI/64, *Programma regionale di sviluppo della XI Legislatura*;
- Regione Lombardia, Deliberazione della Giunta Regionale n. XI / 2342 del 30/10/2019, *Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale – DEFR 2019*;
- Regione Lombardia, Deliberazione della Giunta Regionale n. XI / 1818 del 02/07/2019, *Approvazione documento di indirizzo strategico per la politica di coesione 2021-2027*;
- Regione Lombardia, Deliberazione di Giunta Regionale n. XI / 1803 del 02/07/2019, *Proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2019*;
- Regione Lombardia, Deliberazione di Giunta Regionale n. XI / 280, *Disciplina del codice identificativo di riferimento (CIR) ai sensi dell’articolo 38 comma 8 bis della Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 “Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo”*;
- Regione Lombardia, Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 – *Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo*;
- Regione Lombardia, Legge regionale 25 gennaio 2018, n. 6 – *Promozione e valorizzazione del termalismo lombardo*;
- Regione Lombardia, Legge regionale 25 gennaio 2018, n. 7 – *Integrazione alla Legge regionale 1 ottobre 2015, n. 27 (Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo). Istituzione del codice identificativo da assegnare a case e appartamenti per vacanze*.