



# PIANO PER LO SVILUPPO DEL TURISMO E DELL'ATTRATTIVITÀ



2023 – 2025



# INDICE

<b>1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>Lo scenario globale .....</b>	<b>2</b>
Il 2020: l’impatto della pandemia .....	3
Il 2021: una lenta ripartenza .....	4
Il 2022: tra ripresa ed incertezze .....	4
<b>Il turismo in Italia nell’era del Covid-19 .....</b>	<b>7</b>
Il “nuovo turismo di prossimità” .....	9
Il ritorno dei viaggiatori internazionali .....	9
<b>Il turismo in Lombardia: un 2021 in ripresa, un 2022 in costante crescita .....</b>	<b>11</b>
La lenta ripresa del 2021 .....	11
<b>Scenari e prospettive .....</b>	<b>16</b>
Gli scenari più recenti .....	16
Possibili prospettive per il futuro .....	17
Una visione sistemica per guidare la transizione .....	18
Lo scenario UE al 2030 .....	18
<b>2 LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022 ....</b>	<b>22</b>
<b>2020-2022: la strategia regionale alla prova della pandemia .....</b>	<b>22</b>
Il Piano triennale 2020-2022 .....	23
Il Piano annuale 2020: vulnerabilità e reattività .....	25
Il Piano annuale 2021: la resilienza del settore turistico lombardo .....	27
Il Piano annuale 2022: ripartenza .....	28
<b>Azioni svolte per la governance .....</b>	<b>29</b>
Iniziative per il governo di settore .....	29
Collaborazioni istituzionali .....	33
<b>Azioni svolte per il sostegno e la valorizzazione dei territori e della filiera turistica</b>	<b>37</b>
Il bando Viaggio #inLombardia .....	38
I bandi “Turismo e attrattività” per riqualificare le strutture ricettive .....	39
La misura “Lombardia To Stay” .....	41
Il bando per l’amplificazione della campagna di promozione turistica regionale .....	42
Il bando “OgniGiorno inLombardia” .....	43



<b>Azioni svolte per il sostegno alla promozione .....</b>	<b>43</b>
Il portale turistico inLombardia .....	46
Ecosistema Digitale Turistico .....	46
Iniziative rivolte al grande pubblico (B2C).....	47
Iniziative rivolte agli operatori (B2B).....	51
Il Piano Montagna .....	52
Azioni per lo sviluppo turistico dell'area del Sebino .....	54
Azioni per lo sviluppo turistico del comprensorio delle Tre Valli .....	55
Il Piano Cina .....	56
La Lombardia del <i>wedding</i> .....	57
Ciak #inLombardia .....	58
<b>Cosa abbiamo imparato? .....</b>	<b>59</b>
<b>3 LA STRATEGIA 2023-2025 .....</b>	<b>61</b>
Gli input della strategia 23-25 .....	61
Cosa considerare in prospettiva 23-25?.....	63
Nuove sfide per il prossimo triennio .....	63
Il turismo alla prova della resilienza in uno scenario mutevole .....	66
Nuove abitudini turistiche .....	67
La strategia di Regione Lombardia 23-25 .....	72
Visione, linee strategiche e obiettivi strategici.....	73
Perché queste linee strategiche?.....	74
Come raggiungere gli obiettivi strategici? .....	85
Conclusioni.....	89
<b>APPENDICE 1 .....</b>	<b>91</b>
<b>APPENDICE 2 .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>108</b>





## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO





# 1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

## Lo scenario globale

Lo scenario globale che ha influenzato il turismo nel triennio 2020-2022 è stato caratterizzato da due avvenimenti di portata storica: la pandemia da Covid-19 ed il conflitto tra la Federazione Russa e l'Ucraina, tuttora in corso. Questi accadimenti hanno avuto e continuano ad avere un impatto significativo sul turismo a livello mondiale. Le tensioni politiche, militari ed economiche che contraddistinguono l'attuale congiuntura internazionale, infatti, si aggiungono alla brusca e improvvisa contrazione dei flussi turistici dettata dal virus e, assieme alla "nuova normalità" scaturita dall'emergenza sanitaria, hanno creato le condizioni per un significativo cambiamento delle dinamiche turistiche, che caratterizzeranno inevitabilmente il triennio 2023-2025 e, con ogni probabilità, gli anni successivi. La svolta in cui ci troviamo appare ben visibile dall'analisi del contesto di riferimento internazionale e nazionale, da cui si deve necessariamente partire per delineare le linee strategiche regionali, nell'ottica di una programmazione consapevole e attenta alle numerose opportunità che i cambiamenti sopravvenuti e tuttora in corso hanno reso disponibili. Si tratta, ovviamente, di un'analisi dinamica e in costante evoluzione e per questo sottoposta ad un attento e permanente monitoraggio, che si realizza attraverso le principali fonti istituzionali internazionali, gli studi, le analisi e le ricerche a vario titolo pubblicate.



### Il 2020: l'impatto della pandemia

Il **2020** è stato il "peggiore anno nella storia del turismo mondiale"<sup>1</sup>, la domanda turistica internazionale, dopo dieci anni di crescita consecutiva e dopo aver generato un intenso dibattito sui temi dell'*overtourism*, ha conosciuto una crisi senza precedenti: secondo le stime del *World Tourism Organization (UNWTO)*, gli **arrivi internazionali nel mondo si sono ridotti di oltre un miliardo**<sup>2</sup>, con un crollo del 73,9%, incomparabile – per intensità – con quanto verificatosi durante la crisi economica globale nel 2009, quando i flussi turistici globali sono calati solo del 4%.

Il crollo dei viaggi internazionali ha causato una perdita stimata di 1.300 miliardi di dollari

---

Il **2020** è stato il peggiore anno nella storia del turismo mondiale

---

di entrate turistiche internazionali<sup>3</sup> - più di 11 volte superiore alla perdita registrata durante la recessione del 2009 – mettendo a rischio tra i 100 e i 120 milioni di posti di lavoro diretti nel turismo, molti dei quali in piccole e medie imprese.

**La pandemia ha colpito**, seppure in maniera diversa, **tutte le aree del mondo**: Asia e Pacifico hanno subito la contrazione più forte, pari a circa 300 milioni di arrivi internazionali in meno rispetto l'anno precedente, con una diminuzione pari all'84,1%; Medio Oriente e Africa hanno subito un calo degli arrivi di circa il 75%, mentre le Americhe

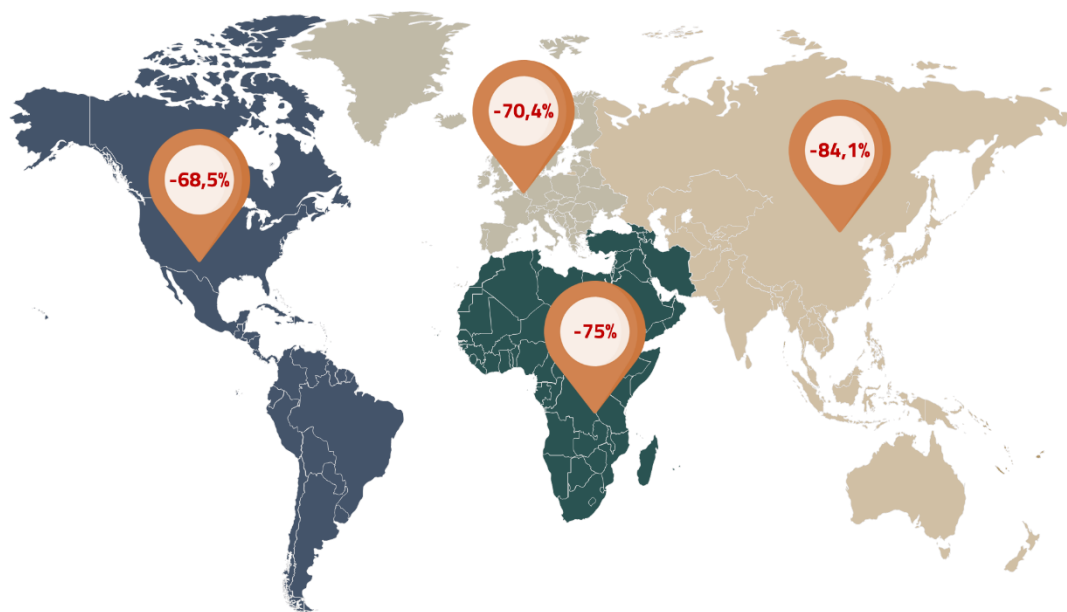


Figura 1. Contrazione degli arrivi internazionali rispetto al 2019

<sup>1</sup> UNWTO-210128-barometer "2020: Worst Year in Tourism History with 1 billion Fewer International Arrivals" WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO).

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem.



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

hanno registrato una contrazione del 68,5% e l'Europa, nonostante una piccola e breve ripresa nel corso dell'estate, ha subito una contrazione pari al 70,4%.

### Il 2021: una lenta ripartenza

Nel 2021, le entrate mondiali da turismo internazionale sono cresciute del 6%, raggiungendo i 509 miliardi di euro (pari a circa il 40% dei livelli pre-pandemici). L'Italia ha ulteriormente ampliato la propria quota di mercato, dal 3,6 al 4,2%, diventando il quarto Paese al mondo per entrate. Anche le quote globali di Francia e Spagna sono aumentate mentre sono scese quelle degli Stati Uniti e, in misura minore, della Germania, che tuttavia aveva registrato un forte incremento nel 2020. La ripresa della spesa mondiale per turismo internazionale nel 2021 è stata debole: ai contributi positivi dei viaggiatori francesi, tedeschi e, soprattutto, statunitensi si è contrapposto il nuovo calo della spesa all'estero dei turisti cinesi, che tuttavia rimangono primi in graduatoria.

La ripresa della spesa per turismo internazionale nel 2021 è stata debole

### Il 2022: tra ripresa ed incertezze

Il turismo internazionale ha accelerato la ripresa a partire da **gennaio 2022**, con prestazioni decisamente migliori rispetto al debole inizio del 2021. Sono più che raddoppiati gli arrivi (+130%), con un aumento di 18 milioni: si tratta dello stesso aumento dell'intero 2021 rispetto al 2020. Questo rimbalzo (rispetto ai livelli di gennaio 2021) ha coinvolto tutte le regioni del mondo:

- ◆ Europa (+199%) e Americhe (+97%) hanno continuato a registrare i risultati più forti, sebbene gli arrivi internazionali siano stati ancora circa la metà di quelli precedenti alla pandemia (rispettivamente -53% e -52%).
- ◆ Il Medio Oriente (+89%) e l'Africa (+51%) hanno registrato una crescita a gennaio 2022 rispetto al 2021, ma queste regioni hanno registrato un calo rispettivamente del 63% e del 69% in relazione al 2019.

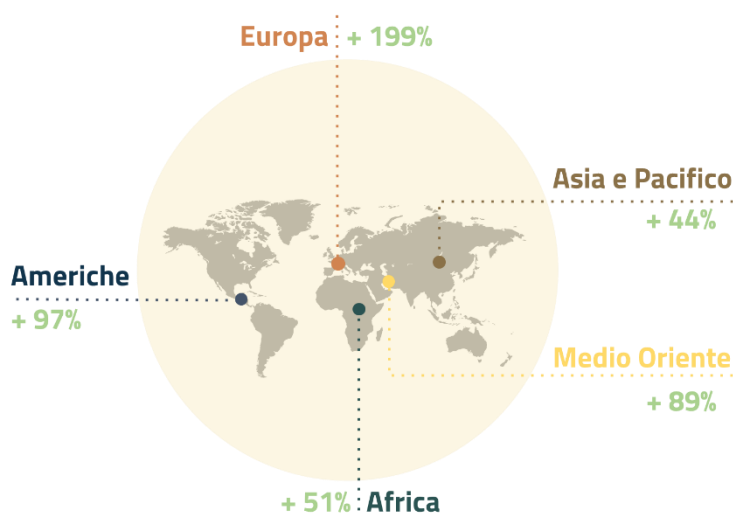


Figura 2. Il "rimbalzo" di gennaio 2022



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

- ◆ Asia e Pacifico hanno registrato un 44% di aumento su base annua, diverse destinazioni sono rimaste chiuse ai viaggi non essenziali, determinando la più grande diminuzione degli arrivi internazionali rispetto al 2019 (-93%).

A livello di sotto-regioni, i migliori risultati sono stati osservati nell'Europa occidentale, che ha registrato, a gennaio 2022, un numero di arrivi quattro volte superiore rispetto al 2021, con un -58% in confronto al 2019. I Caraibi (-38%) e l'Europa meridionale e mediterranea (-41 %) nel 2022 hanno evidenziato tassi di ripresa più rapidi verso i livelli del 2019.

La ripresa intravista a inizio 2022 è anche confermata dall'ultimo bollettino pubblicato dall'*UNWTO* – Barometro Mondiale del turismo – che ben rappresenta la dinamica a livello mondiale. Lo studio, pubblicato in data 3 ottobre 2022, evidenzia come gli **arrivi di turisti internazionali** siano **quasi triplicati** da gennaio a luglio 2022 (+172%), rispetto allo stesso periodo del 2021. Ciò a dimostrazione di come il settore abbia **recuperato quasi il 60% dei livelli pre-pandemia**. Il documento stima in **474 milioni** i turisti che, nel periodo analizzato, hanno viaggiato a livello internazionale rispetto ai 175 milioni nello stesso periodo dell'anno 2021. Si stimano inoltre, con riferimento al **periodo giugno e luglio 2022**, 207 milioni di arrivi internazionali, **oltre il doppio** dei numeri rilevati negli stessi due mesi dell'anno 2021. I mesi di **giugno e luglio 2022** rappresentano il 44% degli arrivi totali registrati nei primi sette mesi del 2022.

Nell'**analisi per macroaree**, l'Europa si dimostra la meta più gettonata del periodo (309 milioni di questi arrivi, pari al 65% del totale). Inoltre, il Vecchio Continente è, assieme al Medio Oriente, la regione che ha mostrato la ripresa più rapida.

### Arrivi 2022 (rispetto a 2019)



L'**Europa** ha triplicato gli arrivi internazionali rispetto ai primi sette mesi del 2021 (+190%), con risultati sostenuti dalla forte domanda intraregionale e dai viaggi dagli Stati Uniti. Gli arrivi sono saliti a circa l'85% dei livelli di luglio 2019. [periodo gennaio – luglio 2022]





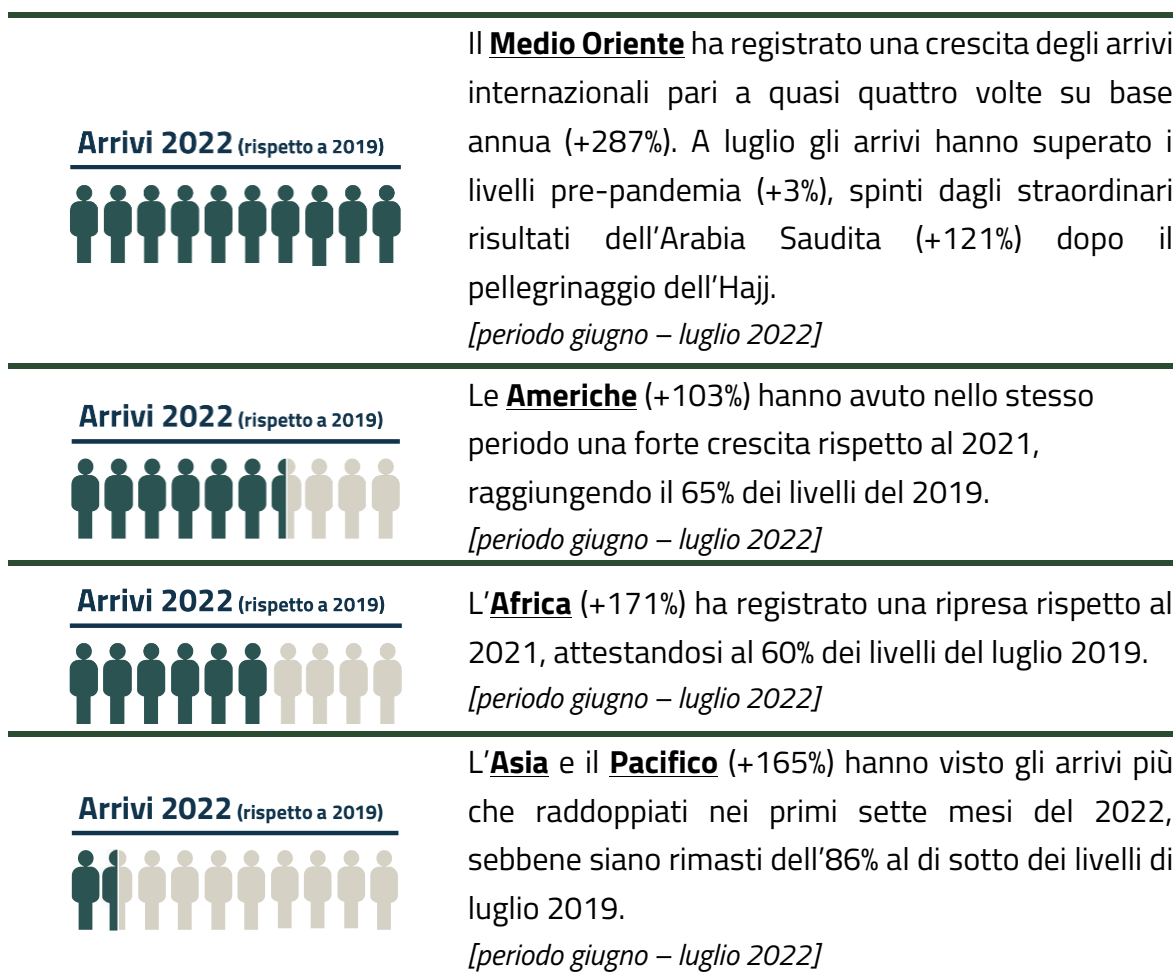


Figura 3. La ripresa degli arrivi rispetto ai livelli del 2019

La dinamica dei flussi turistici è confermata dai livelli della spesa turistica in uscita dai principali mercati di origine. A titolo di esempio, la spesa della Francia e della Germania tra gennaio-luglio 2022 ha recuperato rispettivamente fino al -12% e -14% in relazione ai dati del 2019. La spesa per il turismo internazionale si è attestata al -23% in Italia e al -26% negli Stati Uniti.

L'**UNWTO** mantiene la previsione che il turismo internazionale possa continuare il **proprio graduale rilancio già in parte osservato nei primi mesi del 2022** anche se, al contempo, registra **un'elevata incertezza** derivata dall'offensiva militare della Federazione Russa sull'Ucraina, dal rischio instabilità in alcune aree del mondo e da un contesto economico difficile.

I rischi legati al conflitto bellico in corso riguardano direttamente il peso che Federazione Russa e Ucraina hanno sulla spesa globale per il turismo internazionale, stimato in circa il 3% nel 2020, pari a 14 miliardi di dollari di entrate turistiche. Vi è inoltre il timore per gli effetti che il conflitto esercita sulla **paura dei viaggiatori** e sulle **dimensioni**

Il conflitto esercita effetti sulle variabili socioeconomiche



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

**socioeconomiche** derivanti dall'incertezza, dalla **continua interruzione delle catene di approvvigionamento** e dagli **aumenti dei tassi di interesse**, in risposta ai conseguenti **fenomeni inflazionistici** (innalzamento dei prezzi di gas, petrolio e grano, di cui Federazione Russa e Ucraina sono grandi esportatori).

Anche se è prematuro valutare l'impatto completo del conflitto sul turismo, le ricerche e le prenotazioni di viaggi aerei attraverso vari canali mostrano che la domanda è rallentata la settimana dopo l'inizio dell'invasione russa in Ucraina, il 24 febbraio 2022, ma è rimbalzata di nuovo all'inizio di marzo. Il perdurare dell'offensiva militare, tuttavia, contribuisce ad aggiungere ulteriore pressione a condizioni economiche già difficili, minando la fiducia dei consumatori e aumentando l'incertezza sugli investimenti. Resta da verificare se la reazione dei consumatori rifletta l'aumento dei prezzi di viaggio in futuro, o se la domanda si stia spostando verso destinazioni percepite come più sicure o più vicine a casa.



In sintesi, lo scenario in atto a livello internazionale è dominato da **grande incertezza** in coerenza con l'analisi sulle potenziali conseguenze del conflitto sulla ripresa e sulla crescita economica mondiale effettuata dalla Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo (*UNCTAD*), che ha declassato la propria proiezione per la crescita

economica mondiale nel 2022 dal 3,6% a 2,6% avvertendo che i Paesi in via di sviluppo saranno i più vulnerabili al rallentamento.

### Il turismo in Italia nell'era del Covid-19

Coerentemente con le dinamiche osservate a livello internazionale, anche l'Italia ha subito, a partire dal 2020, un vero e proprio **stravolgimento delle dinamiche turistiche** che l'avevano caratterizzata prima della pandemia da Covid-19. L'incidenza della spesa per vacanze per le famiglie italiane nel 2021 è scesa sotto il 50%, da quasi il 65% rilevato prima della pandemia.

---

Nel 2021 le entrate turistiche in Italia sono state pari all'1,2% del PIL, appena al di sotto della media della UE

---



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Anche i flussi turistici in entrata dall'Estero hanno subito variazioni molto significative.

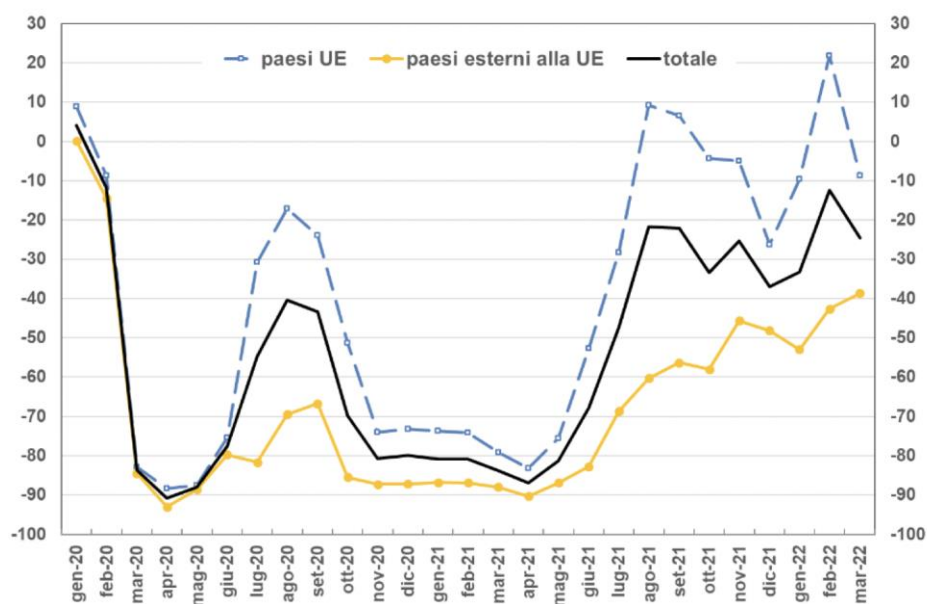


Figura 4. Variazione delle entrate da turismo estero 2020-2022 (totale e per area di provenienza)  
(Fonte: Banca d'Italia, 2022: 4)

Dopo il crollo generalizzato delle entrate da turismo internazionale rilevato nei primi mesi del 2020<sup>4</sup>, l'Italia ha registrato un'importante - seppure parziale - ripresa. Il recupero è iniziato nell'estate del 2021, in concomitanza con il miglioramento della situazione epidemiologica. A differenza del 2020, la ripresa è proseguita anche nei mesi autunnali, con un'interruzione solo temporanea in dicembre per l'aumento dei casi di Covid-19. La **spesa dei viaggiatori stranieri** in Italia è dunque tornata a crescere (+23%, dopo la contrazione del 61% nel 2020). Le entrate e il numero di viaggiatori internazionali che hanno scelto l'Italia come meta delle proprie vacanze rimangono nel 2021, nonostante l'aumento, circa un terzo di quelli nel 2019. La **crescita della spesa dei viaggiatori italiani all'estero**, di contro, ha consentito di riassorbire parte della flessione registrata nel primo anno pandemico. Entrambi i flussi sono pari a circa la metà rispetto a quelli osservati nel periodo precedente al Covid-19. L'**avanzo della bilancia turistica** dei pagamenti si è mantenuto allo 0,5% del PIL (superiore alla media europea), pressoché invariato rispetto al 2020 (era l'1,0% nel 2019).

Nel primo trimestre del 2022 è continuato il progressivo recupero della spesa dei viaggiatori stranieri in Italia e di quella dei viaggiatori italiani all'estero, che però restano ancora inferiori rispettivamente di circa un quarto e di oltre un terzo nel confronto con i livelli pre-pandemici.

<sup>4</sup> Indagine sul turismo internazionale della Banca d'Italia - 16 giugno 2022.



### Il “nuovo turismo di prossimità”

L'improvviso crollo dei flussi turistici avvenuto nel 2020 e il protrarsi della pandemia anche nel 2021 ha di fatto modificato la **composizione geografica della spesa dei viaggiatori stranieri** in Italia, con un ulteriore aumento dell'incidenza di quelli provenienti dai Paesi dell'Unione Europea (UE): il cosiddetto “**nuovo turismo di prossimità**”. Come evidenzia l'analisi condotta da Banca d'Italia, nella media del 2021, l'aumento delle entrate turistiche è stato guidato principalmente dai viaggiatori provenienti dai Paesi della UE, la cui spesa è arrivata a circa due terzi di quella del 2019.



Figura 5. Incremento e decremento degli arrivi in Italia nel 2021

Sono **cresciute** soprattutto le entrate provenienti da **Paesi Bassi, Spagna e Austria**, mentre il recupero è stato più modesto per la Germania, frenato dal calo del numero di viaggiatori tedeschi in Italia. Le esportazioni di **servizi turistici verso i Paesi esterni alla UE** sono state meno di un terzo di quelle del 2019, anche per effetto delle regole d'ingresso generalmente più stringenti per i viaggiatori non europei e delle forti limitazioni in uscita in vigore in alcuni stati (ad esempio **Australia e Canada**, che figuravano tra i primi dieci Paesi per spesa nel 2019). I viaggi per motivi personali, in particolare per vacanza, sono cresciuti meno dei viaggi d'affari come è ovvio attendersi.

### Il ritorno dei viaggiatori internazionali

Il **graduale allentamento delle restrizioni alla mobilità internazionale**, a partire dalla seconda metà del 2021, ha consentito anche una risalita del numero di viaggiatori provenienti dai Paesi non europei. Tra questi, sono tornate a crescere in modo marcato le entrate riconducibili agli Stati Uniti, che nel periodo pre-pandemico rappresentavano il secondo bacino d'utenza dei servizi turistici dall'Italia dopo la Germania; per contro, le misure di prevenzione sanitaria hanno penalizzato gli afflussi dal Regno Unito, ancora in diminuzione nel 2021. L'aumento degli afflussi dai Paesi esterni alla UE, rimasti



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

comunque inferiori rispetto alle entrate da altri Paesi dell'Unione e ben al di sotto dei livelli pre-pandemia, ha permesso una **graduale ricomposizione dell'abituale platea di visitatori**. Tale "contro-esodo" ha fatto emergere una serie di tendenze circa alcuni aspetti:

### Scelta della destinazione

- ◆ **l'aumento della spesa per vacanze, inferiore alla media, ha interessato in misura analoga le località balneari e le città d'arte**; queste ultime avevano sofferto tuttavia di un calo decisamente più marcato (superiore all'80%) nel 2020. La ripresa delle entrate turistiche complessive è stata più debole nel Centro
- ◆ la spesa 2021 per **visite a città d'arte e destinazioni culturali** è cresciuta del 27% rispetto al 2019, beneficiando del ritorno dei turisti statunitensi e del ridotto numero di contagi anche nei mesi autunnali
- ◆ con un aumento della spesa pari al 21%, le **vacanze in località balneari**, percepite come meno rischiose e favorite dal miglioramento della situazione epidemiologica in estate, si confermano la meta più ambita
- ◆ per ciò che attiene l'analisi delle regioni di destinazione, ai primi due posti si trovano **Puglia** (12,8% delle preferenze) e **Toscana** (12,7%).



### Modalità di alloggio

- ◆ si è ampliata ulteriormente la quota di **pernottamenti in case in affitto**, a discapito di quelli in albergo o in villaggio turistico, appena scesi rispetto al 2020
- ◆ le rilevazioni fatte dalle principali piattaforme di prenotazione per le destinazioni italiane hanno evidenziato che, in rapporto al 2019, il **turismo all'aria aperta** ha registrato un **+16%** in termini di ricerche online, con la **prevalenza di turisti provenienti dalla Germania** che fanno rilevare un +261% rispetto al 2020. Nel dettaglio, alcuni dati meritevoli di attenzione:
  - ▶ nel periodo maggio/agosto 2021, il portale "campeggi.com" ha registrato un aumento delle ricerche pari al 16% in più rispetto allo stesso periodo del 2019



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

- ▶ la tendenza evidenzia una crescita del +656% rispetto allo stesso periodo del 2020
- ▶ nel mese di giugno 2021 si rileva un +137% delle ricerche di campeggi rispetto al mese precedente
- ▶ la crescita è continuata a luglio, dove si è arrivati a +224% rispetto al mese di maggio
- ▶ il 55% degli utenti ha espresso preferenza per le unità abitative dei villaggi turistici seguite dalle piazzole per tende e camper all'interno dei camping (29%).
- ▶ tra le destinazioni più apprezzate dagli utenti ci sono le località di mare, con il 74% degli utenti totali. Seguono a ruota i laghi (15%), la montagna (9%) e le città d'arte (2%).

### Modalità di trasporto

Nel 2021 **solo il 28% dei viaggiatori stranieri ha scelto di arrivare in Italia utilizzando l'aereo** (il 41% nel 2019). Nello stesso periodo, tutte le categorie di spesa sono aumentate rispetto al 2020, soprattutto con riferimento alla spesa per i trasporti interni, la cui quota, sul complesso di quelle sostenute dai viaggiatori esteri, è cresciuta al 15%, anche per effetto del rialzo dei prezzi dei carburanti nella seconda metà dell'anno.



Tali tendenze sono da imputare al ritorno dei viaggiatori internazionali nel nostro Paese e non sono ascrivibili ad un cambio nelle scelte dei visitatori: il 90% dei viaggiatori stranieri che hanno visitato l'Italia nel 2021 per motivi diversi da quelli di lavoro ha dichiarato, infatti, di **non aver modificato le proprie preferenze su durata del viaggio, destinazione e tipologia di alloggio.**

## Il turismo in Lombardia: un 2021 in ripresa, un 2022 in costante crescita

### La lenta ripresa del 2021

I flussi turistici in Lombardia hanno manifestato, a partire dal I trimestre 2021, un **andamento di ripresa crescente** confermato anche nei mesi di maggio, giugno, luglio e agosto rispetto al calo subito nel 2020 e rispetto ai dati del 2019.

Le differenze principali rispetto al 2019 riguardano:

- ◆ la **numerosità dei flussi**
- ◆ la **composizione degli stessi per provenienza geografica.**

## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Di seguito si riportano schematicamente alcuni dati sulla **composizione dei flussi turistici sul territorio lombardo**:

- ◆ al 31 marzo 2021, gli arrivi in Lombardia, rispetto allo stesso periodo del 2019, hanno registrato un -81% diviso tra -71,5% per i flussi domestici e -93% per i flussi internazionali
- ◆ ad aprile 2021, detto calo sempre sul 2019, ha registrato un'ulteriore caduta pari a -82,3%, per poi iniziare una significativa ripresa passando a -63% nel mese di **maggio**, a -52,6% nel mese di **giugno** e a -29,4% nel mese di **luglio**. I dati confermano la tendenza positiva anche per il mese di **agosto** 2021
- ◆ per quanto attiene la **provenienza** nel mese di luglio 2021 la presenza straniera assume rilievo rispetto alla presenza domestica, mentre a giugno è ancora la presenza domestica a dominare. Nel dettaglio, anche per avere un termine di comparazione con il periodo precedente al Covid-19, a giugno 2019, i turisti stranieri rappresentavano il 67% dell'universo turistico, nel 2021 vediamo questa percentuale ridotta al 37%. Nel mese di luglio 2021, la quota di turisti italiani e stranieri si avvicina sempre di più al periodo pre-pandemico registrando turisti stranieri per il 55% a luglio 2021, contro il 65% a luglio 2019
- ◆ la provenienza degli stranieri riguarda, al pari dell'andamento nazionale, i Paesi europei e limitrofi come Germania (29%), Paesi Bassi (12,4%), Svizzera (9,3%), Belgio (7,9%), Francia (7,6%), Danimarca (3,7%) e Austria (3,3%)
- ◆ significativamente ridotta la presenza di turisti americani pari al 4,3% a luglio 2021, contro il 7,6% del mese di luglio 2019.

In sintesi, **il 2021 ha fatto registrare in Lombardia una ripresa** rispetto all'anno in cui la pandemia è scoppiata, seppur non si sia ancora ritornati ai livelli del 2019:

- ◆ +51,7% di arrivi (oltre 3 milioni di turisti) e +59,9% di presenze (oltre 10 milioni) rispetto al 2020
- ◆ -48,9% di arrivi (quasi 9 milioni) e -37,3% di presenze (oltre 16 milioni) rispetto al 2019.

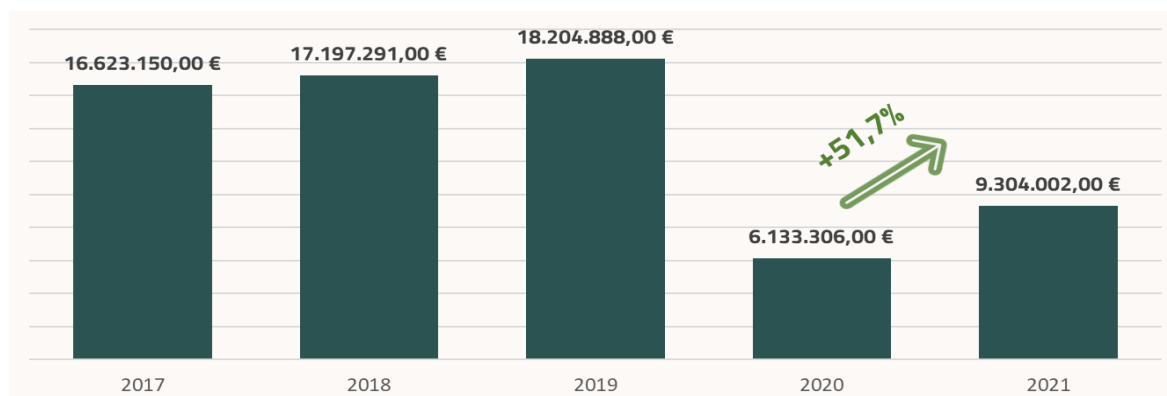


Figura 6. Arrivi turistici registrati in Lombardia. Anni 2017-2021

(Fonte: elaborazione Polis Lombardia su dati ISTAT)

## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Gli **arrivi** sono stati circa 9,3 milioni (contro i 6,1 milioni del 2020) con un **aumento del +51,7%** in rapporto al 2020, le **presenze** circa 27,35 milioni (nel 2020 sono state 17,1 milioni) con una tendenza del +59,9% rispetto al 2020. Nel dettaglio, la stagione estiva 2021 (trimestre giugno-agosto) ha fatto registrare un risultato superiore alla media annuale, con una crescita del +76,5% di arrivi e +82,1% di presenze rispetto all'anno precedente.

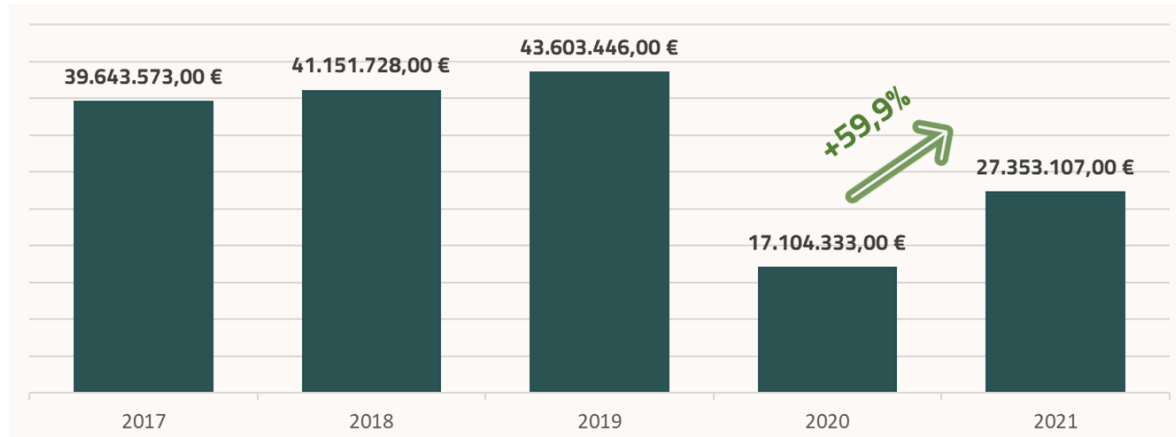


Figura 7. Presenze turistiche registrate in Lombardia. Anni 2017-2021

(Fonte: elaborazione Polis Lombardia su dati ISTAT)

A questi dati si deve aggiungere la **percezione dei turisti**: quelli scelgono la Lombardia **si fermano in media un numero maggiore di giorni rispetto al passato**. La permanenza media è infatti passata da 2,4 giorni del 2019 ai 2,79 giorni del 2020, fino a 2,94

La permanenza media è passata dai 2,4 (2019) a 2,94 giorni (2021)

giorni del 2021. La crescita delle presenze turistiche nel 2021 si stima sia stata del 59,5% rispetto al 2020, superiore quindi rispetto agli arrivi.

### Preferenze 2021: tipologie di esercizi ricettivi

Rispetto alle **tipologie di esercizi ricettivi**, nel 2021, i turisti che hanno scelto **esercizi alberghieri** per il loro soggiorno in Lombardia sono stati oltre 6,837 milioni, quelli che hanno optato per **esercizi non alberghieri** sono invece stati oltre 2,466 milioni.

La **contrazione** dei movimenti turistici dovuta alla pandemia ha riguardato maggiormente il **comparto alberghiero**, che mostra un calo del 52,8% di arrivi turistici rispetto al 2019, contro una diminuzione del 33,6% registrata per gli arrivi negli esercizi non alberghieri. Analogamente, anche se più contenuto, il calo delle presenze turistiche rispetto ai valori pre-pandemia, rispettivamente -45,0% per gli esercizi alberghieri e -20,5% per gli esercizi non alberghieri.



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il **2021** ha fatto tuttavia registrare una **ripresa sia del comparto alberghiero** (più marcata per quanto riguarda le presenze turistiche, +64,1%), **sia del comparto non alberghiero** (più marcata per quanto riguarda gli arrivi turistici, +59,1%).

L'incidenza del comparto alberghiero, già in trend calante negli ultimi anni, si è ridotta ulteriormente anche nel 2021: nel 2019 il comparto non alberghiero rappresentava il 20,4% degli arrivi turistici e il 31,5% delle presenze, nel corso del 2020 tali percentuali sono salite rispettivamente al 25,3% per quanto riguarda gli arrivi e al 41,5% per quanto riguarda i pernottamenti, fino ad arrivare al 26,5% degli arrivi e al 39,9% delle presenze nel corso del 2021.

### Preferenze 2021: principali destinazioni lombarde

Rispetto alle **destinazioni**, negli **arrivi turistici** la Città Metropolitana di Milano nel corso del 2021 si conferma la destinazione preferita, con oltre 3 milioni di **arrivi turistici** (contro gli oltre 8 milioni del 2019). La provincia di Mantova ha mostrato la crescita più elevata rispetto al 2020 (+75,5%), seguita dalle province di Como (+71,5%) e Bergamo (+68,3%). Al contrario, la crescita minore del numero di arrivi turistici si è osservata nelle province di Sondrio (+12,1%) e Varese (+28,0%).

Per quanto riguarda le **presenze** turistiche, la **provincia di Brescia**, con una permanenza media negli esercizi ricettivi nettamente maggiore (4,1 giorni contro la media regionale di 2,9 giorni), durante il 2021, ha il più elevato numero di **presenze turistiche**, oltre 8,588 milioni di pernottamenti, superando anche la Città Metropolitana di Milano.

Spicca inoltre la ripresa riscontrata nelle province di Como (+144,6%) e Cremona (+113,7%), con un numero di presenze turistiche più che raddoppiato rispetto al 2020. Al contrario, la provincia di Sondrio mostra una lieve contrazione rispetto allo scorso anno spiegabile con il grande afflusso turistico di gennaio e febbraio 2020 (la pandemia si è infatti diffusa sul territorio lombardo a partire da fine febbraio 2020).

Rispetto ai livelli pre-pandemia, la **Città Metropolitana di Milano** registra il **calo più significativo** sia per quanto riguarda gli arrivi (-62,3%), sia per quanto riguarda le presenze (-58,2%), seguita dalla provincia di Varese. Al contrario, per quanto riguarda il numero di arrivi, le **province di Brescia** (con il lago di Garda) e **Pavia** mostrano la **distanza minore dai valori del 2019** (rispettivamente -27,4% e -29,3%).

Per quanto riguarda le presenze, invece, spicca in positivo la provincia di Cremona che presenta una crescita del numero di pernottamenti rispetto al 2019 (+6,2%).

I numeri pre-pandemici non sono ancora stati raggiunti, ma **questi dati fanno ben sperare**.

---

Negli arrivi, è la Città Metropolitana di Milano a confermarsi la meta più ambita. La provincia di Brescia spicca invece per il numero di presenze

---



### La costante crescita del 2022

Le **prime tendenze per il 2022** mostrano, nel periodo gennaio - luglio, flussi turistici sostanzialmente raddoppiati rispetto allo stesso intervallo del 2021 (+98% del numero di arrivi e +102% del numero di presenze turistiche). Tale crescita è imputabile prevalentemente alla **componente straniera**, ma anche i turisti italiani hanno continuato la loro crescita.

L'incremento stimato nei primi mesi del 2022 porta il turismo lombardo sempre più verso i dati pre-pandemia (2019), in particolare per quanto riguarda le presenze turistiche, segno di un aumento della permanenza media dei turisti.

La crescita dei flussi turistici lombardi in termini percentuali rispetto al 2021 è stata particolarmente significativa nei mesi primaverili con crescite tendenzialmente superiori

---

Nel 2022, i dati riguardanti le presenze turistiche e la permanenza media indicano un ritorno ai livelli pre-pandemia

---

al 300% nel mese di aprile. Anche nei primi mesi estivi si è osservato un incremento significativo. Rispetto al dato del 2019, sembra esserci stato un **recupero completo nelle presenze turistiche stimate in Lombardia nel mese di giugno 2022**. L'andamento degli arrivi turistici mostra, ancor più della variazione percentuale, come il trend del 2022 sia in linea con quello del 2019, con una significativa riduzione della

distanza a partire dal mese di aprile.

Per le presenze turistiche si riesce invece ad apprezzare come **a partire da maggio si siano raggiunti i valori pre-pandemia**. Per gli arrivi italiani si calcola una crescita costante nei primi mesi del 2022 con valori non troppo distanti dai numeri del 2019, a partire dal mese di aprile.

Il numero di **arrivi stranieri**, invece, appare cresciuto in tutti i mesi, con un **trend molto simile e valori ormai prossimi a quelli del 2019**.

Le **presenze di turisti italiani** sul suolo lombardo si stima abbiano **raggiunto e superato i dati pre-Covid** già a partire dal mese di aprile, con un trend in crescita nei mesi primaverili a differenza di quanto osservato nel 2019.

Per le presenze straniere, il divario rispetto al 2021 è più marcato (per le già citate restrizioni dovute alla pandemia), e valori pressoché simili al 2019 si stimano a partire dal mese di maggio.



### Scenari e prospettive

#### Gli scenari più recenti

In questo scenario di ripresa del comparto turistico, occorre anche evidenziare alcuni **elementi specifici di rischio** analizzati da ENIT su dati forniti dall'*UNWTO*:

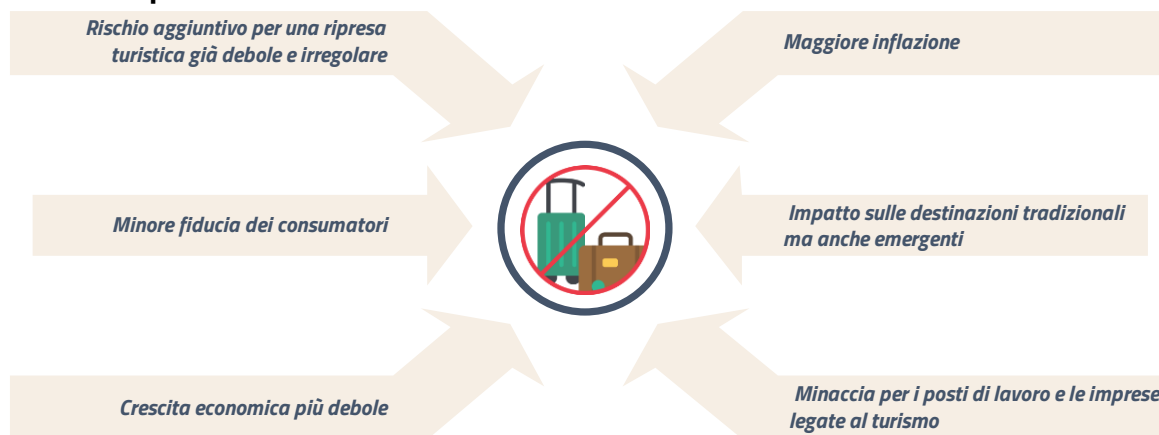


Figura 8. Elementi di rischio per il ritorno della fiducia nei viaggi globali

- ◆ rischio aggiuntivo per una ripresa turistica già debole e irregolare
- ◆ minore fiducia dei consumatori, in particolare nei mercati e nei segmenti più avversi al rischio
- ◆ crescita economica più debole
- ◆ maggiore inflazione: prezzi del petrolio più alti, inflazione e aumento dei tassi di interesse risultano in costi di viaggio più elevati per i consumatori e pressione sulle imprese, in particolare sulle PMI
- ◆ impatto sulle destinazioni tradizionali ma anche emergenti, in particolare mete insulari e costiere
- ◆ minaccia per i posti di lavoro e le imprese legate al turismo, a causa dell'incidenza sui mezzi di sussistenza.

L'**Italia**, nell'indagine ENIT, **non compare tra i Paesi più esposti al rischio specifico** legato al calo dei flussi provenienti dalla Federazione Russa, sia perché il livello di dipendenza del settore dalla destinazione Russia è calcolato nel 2% e sia perché l'Italia non è compresa tra i Paesi che hanno subito il calo maggiore dei voli nel periodo febbraio – maggio 2022, rispetto allo stesso periodo del 2019. I flussi aeroportuali internazionali a maggio verso l'Italia e i principali *competitor* risultano positive sul medesimo mese del 2021: Italia +668,2%, Francia +669,4%, Spagna +155,8%, Grecia +255,6%. Le prenotazioni dalla Federazione Russa mostrano una diminuzione

---

I rischi devono guidare anche per il prossimo triennio un processo di pianificazione flessibile, attento a territori ed operatori economici

---

## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

contenuta verso l'Italia (-7,4%) e la Francia, (-5,7%). Il calo per la Spagna è del -30,4%, mentre la Grecia, al momento, perde il 95,2% dei flussi. Ma ciò che più preoccupa, come conseguenza del conflitto, è l'aumento dei costi energetici.

Gli elementi di incertezza ed i rischi correlati devono guidare, anche per il prossimo triennio, un **processo di pianificazione flessibile** che continui a **prestare la massima attenzione ai territori, agli operatori economici** e che sia in grado di monitorare costantemente le dinamiche internazionali per comprendere come riuscire a trasformare le minacce in opportunità, anche rispetto ai principali concorrenti europei.

Il turismo è ripartito, ma non è lo stesso che abbiamo conosciuto fino al 2020. Ormai si sono consolidati cambiamenti strutturali del settore:

- ◆ la **flessibilità acquisita dalle persone** che si riflette sulle nuove tendenze di prenotazione come mete più vicine, meno battute, e periodi di prenotazione più lunghi anche in virtù dello smart working
- ◆ **cambiamenti nelle destinazioni**: se le grandi città Milano, Venezia, Firenze Roma valevano prima della pandemia il 26%, nel 2021 sono scese a meno del 17%. Il Covid-19 ci ha allontanato dai grandi centri per farci scoprire il territorio: è un'occasione di rete e di nuovo turismo di cui a beneficiare non sono solo i turisti, ma le comunità
- ◆ i **soggiorni di 20 o più giorni** sono raddoppiati rispetto al 2019.

### Possibili prospettive per il futuro

L'impatto della pandemia non è ancora terminato e non può essere letto soltanto alla luce delle molteplici analisi disponibili, ma va analizzato con riferimento agli **effetti di medio e lungo termine** che sta producendo in termini di cambiamento dell'intero settore.

È necessario porre l'attenzione sulla capacità dei singoli sistemi territoriali di **comprendere come il turismo sia cambiato in maniera strutturale**, per implementare nuove metodologie di programmazione in grado di garantire sistemi flessibili resilienti, reattivi ai cambiamenti e sempre più competitivi.

È auspicabile costruire un sistema turistico regionale composto da tanti sottosistemi territoriali tra loro integrati

La pandemia ha rappresentato una tragedia globale, imponendo anche **un'accelerazione dei processi di cambiamento già in atto**, che può diventare una formidabile opportunità se si è in grado di collegare i processi alle principali macro-tendenze riferite a sostenibilità, mobilità, transizione *green* e digitalizzazione.

È necessario, perciò, un **cambiamento in questa direzione**, specie in questo frangente storico, attraverso la costruzione di **un sistema turistico regionale composto da tanti sottosistemi territoriali tra loro integrati** nei collegamenti, nelle infrastrutture e nei processi di programmazione e in grado di scegliere



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

la domanda turistica migliore e coerente con il proprio sistema di offerta e non destinato, come spesso purtroppo accade, a subire gli effetti di un sistema di domanda non controllabile. L'auspicio è che in questo momento di cambiamento si possano **invertire talune dinamiche**, affinché il turismo sia sempre più il frutto di una scelta consapevole del territorio verso cui costruire e orientare sistemi di offerta, piuttosto che una conseguenza subita dai comportamenti dei grandi *player* che a livello mondiale spostano flussi di turisti facendo il proprio *business*.

### Una visione sistemica per guidare la transizione

A livello europeo, la diversità dell'ecosistema turistico richiede un **sostegno differenziato** e adattato e una **visione di collegamento**, che possa facilitare azioni concertate da parte di tutti i soggetti interessati e degli Stati membri. Questa visione sistemica deve considerare le tendenze e i cambiamenti della domanda turistica per guidare la trasformazione richiesta dalle principali transizioni in corso: **green, digitale, sicurezza sanitaria, esperienza**.

Gli Stati membri più colpiti durante la pandemia Covid-19 sono stati quelli fortemente dipendenti dal turismo e incapaci di compensare la perdita di viaggiatori stranieri, UE e non UE, con domanda interna. Da qui, l'importanza di garantire che le conseguenze della pandemia non creino problemi a lungo termine per i viaggi internazionali attraverso costanti **politiche di messa in sicurezza a favore dei turisti**, ma anche a vantaggio di tutti coloro che operano nel settore.

### Lo scenario UE al 2030

Un recente documento pubblicato dall'Unione Europea<sup>5</sup> mette in evidenza **tre direttrici** lungo le quali costruire il turismo del futuro, verso la scadenza del 2030:

- ◆ costruire un **ecosistema turistico a livello europeo** resiliente e sempre più competitivo
- ◆ rendere i **servizi turistici e i prodotti turistici** unitamente alle destinazioni sempre più **green** con una crescente apertura al tema della sostenibilità
- ◆ **favorire la digitalizzazione dell'intero settore turistico** salvaguardando i sistemi territoriali europei e le imprese europee.

Nel 2030, l'Europa vuole essere percepita come una destinazione sicura sia per gli europei sia per i viaggiatori internazionali. Il turismo deve pertanto diventare più diversificato, inclusivo, resiliente e sostenibile, con destinazioni più popolari che aiutano a distribuire meglio i flussi di viaggiatori e ad attenuare i problemi derivanti dal turismo eccessivo.

<sup>5</sup> Scenarios towards co-creation of transition pathway for tourism for a more resilient, innovative and sustainable ecosystem, 2021.



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

---

Il turismo in Europa deve diventare più diversificato, inclusivo, resiliente e sostenibile

---

**Accordi di lavoro più flessibili** assicureranno che le destinazioni turistiche possano **lavorare a una capacità produttiva maggiore durante tutto l'anno**. La vulnerabilità delle regioni sarebbe bilanciata da nuovi modelli di *business*, che permetterebbero di raggiungere clienti locali e online durante tutte le stagioni. I **percorsi di carriera** nel settore dovranno essere caratterizzati da contratti di lavoro più lunghi e maggiori opportunità di aggiornamento e riqualificazione, il che dovrà contribuire anche alla transizione verde e digitale del turismo e della sua forza lavoro. Complessivamente, l'Europa vuole costruire entro il 2030 un **ecosistema turistico più resiliente e sostenibile** con una **maggiore digitalizzazione** e con una migliore gestione e mitigazione degli impatti negativi del turismo per l'ambiente, la salute umana e le comunità locali. In sintesi, un turismo sempre più orientato a moltiplicare il valore e ad integrare i diversi ambiti produttivi e socioeconomici.

A ciò si aggiunga l'impegno per rendere il turismo sempre più parte integrante dei sistemi territoriali andando a mitigare negli anni e ad **eliminare, laddove possibile, gli effetti negativi che il settore ha prodotto sulle comunità locali** e sui residenti con particolare riguardo alle principali destinazioni di cui l'Italia è il principale custode a livello internazionale.

L'impegno dell'UE non è solo nel lungo termine, ma da sempre si focalizza anche su **aspetti più immediati** per mitigare gli effetti negativi degli eventi che hanno caratterizzato gli ultimi anni. In questa direzione, l'UE ha messo a disposizione nuove risorse finanziarie per la ripresa sostenibile dell'intero settore. Nel dettaglio,

oltre ai fondi PNRR, le istituzioni comunitarie si stanno muovendo per sostenere e ridare slancio ad un comparto considerato sempre più strategico per l'economia dell'intero continente, che solo in Italia valeva, prima del Covid-19, il 13% del Prodotto Interno Lordo (l'11% per tutta l'Unione Europea).

Con il proprio sostegno, l'UE vuole supportare **le piccole e medie imprese impegnate in progetti di ripresa sostenibile del settore turistico post Covid-19**, stanziando una dotazione finanziaria complessiva di oltre 12,4 milioni di euro (che potrà essere aumentata al massimo del 20%). La volontà dell'Unione europea è di **investire sul turismo**, nell'ambito della sua politica industriale, per accelerarne la transizione verde e digitale e per aiutare le microimprese e le PMI, che rappresentano il 99,8% degli operatori turistici, ad ampliare la propria offerta di prodotti o servizi "verdi", in modo da essere più competitive sui mercati internazionali.

---

Il comparto turistico è considerato sempre più strategico per l'Unione Europea

---



## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

In questa direzione, l'UE analizza anche quali sono i **principali trend** che hanno preceduto la pandemia e quali invece le **principali tendenze** ad essa conseguenti. Con riferimento a queste ultime, merita richiamare lo studio condotto dall'UE:



**Cambiamento nel turismo business:** la spinta al lavoro agile e alle riunioni *online* a causa delle limitazioni alla mobilità dovute al Covid-19 ha ridisegnato il modo di lavorare in Europa e nel mondo



Incremento del **turismo di prossimità**



Maggiore attenzione alla **differenziazione** dell'esperienza turistica



Maggiore ruolo dei **digital media** sulla creazione di interesse turistico



Nuove richieste e aspettative in termini di **sicurezza**, anche sanitaria



**Nuovi hotspot turistici:** la pandemia ha spostato la tendenza verso la domanda o il turismo basato sulla vicinanza, verso destinazioni naturali meno affollate e all'aria aperta

La transizione verso un ecosistema turistico più resiliente e sostenibile deve fondarsi per l'UE sulla **maggiore consapevolezza dei viaggiatori** e dei turisti stessi. Per tale ragione, è importante garantire un supporto anche ai **percorsi educativi** sui temi della sostenibilità, affinché le nuove generazioni possano crescere con una più consapevole visione del futuro.





## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022







## 2 LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

### 2020-2022: la strategia regionale alla prova della pandemia

Regione Lombardia ha avviato con la legge regionale 1° ottobre 2015, n. 27 - "Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio" - un ampio percorso di riforma del settore turistico, con le finalità di favorire sia l'*incoming* turistico che la crescita competitiva del sistema turistico e identificare negli accordi e nella collaborazione interistituzionale i principali strumenti per la sua realizzazione.

Il **Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività del territorio lombardo**, con validità triennale (2023-2025), s'inquadra perciò in questo contesto: con l'approvazione, nel 2020, della precedente programmazione triennale<sup>6</sup> (2020-2022), Regione Lombardia ha **mantenuto e proseguito la propria attività di pianificazione**, partendo dall'analisi delle tendenze e delle linee di sviluppo che hanno  **messo al centro il turista**, non solo come fruitore, ma come reale organizzatore della propria esperienza di viaggio. Il triennio 2020-2022 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**.

Anche se il Piano 2020-2022 è stato approvato prima dell'emergenza Covid-19, che ha radicalmente modificato le dinamiche economiche e di sviluppo del settore in ragione di molteplici fattori, le **indicazioni** in esso contenute si sono comunque dimostrate **valide anche durante il periodo di emergenza**.

Il documento ha definito tre **linee trasversali di intervento**, tuttora significative:



**Promozione  
dell'accessibilità**  
rispetto a tutta l'offerta del  
territorio lombardo



**Innovazione**  
quale leva per realizzare azioni di  
rete tra tutti i soggetti coinvolti  
nella filiera dell'offerta turistica



**Sostenibilità**  
quale criterio guida per  
l'elaborazione e l'attuazione di tutte  
le proposte di intervento in materia  
di infrastrutture, strutture e servizi

<sup>6</sup> Delibera del Consiglio Regionale del 25 febbraio 2020, n. XI/1005.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

A queste, si sono aggiunte ulteriori linee strategiche come la **competitività dell'offerta territoriale**, la **cultura dell'ospitalità** e la realizzazione di **grandi eventi**, le **politiche di promozione delle eccellenze territoriali, culturali, artigianali e produttive** volte a valorizzare

l'economia lombarda e a favorire la messa in rete e la **promozione di una immagine e identità (brand identity) coordinata** del territorio, gli **interventi di governance inter-istituzionale** e le **azioni da promuovere in sinergia con gli altri settori del sistema economico-produttivo lombardo** cui il turismo è correlato.



### Il Piano triennale 2020-2022

Gli obiettivi che hanno guidato le politiche regionali nell'ultimo triennio sono stati definiti per rispondere in maniera più efficace all'evoluzione del turismo, che negli anni antecedenti alla pandemia ha confermato una fase espansiva del settore anche dovuta, per certi aspetti, ai **cambiamenti dei comportamenti del turista**, che ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'orientare le tipologie di offerta. Contestualmente, si sono diversificate le risorse proposte a fini turistici, portando ad un aumento dei potenziali interessi nei confronti del territorio.

La lettura a posteriori degli effetti della pandemia sul turismo lombardo è importante per misurare le politiche pianificate, le attività poste in atto e i risultati raggiunti

Gli obiettivi definiti in fase di programmazione si sono scontrati con l'**improvvisa emergenza sanitaria**, che ha rapidamente e globalmente colpito l'intero settore con importanti ripercussioni sulle attività e sui processi di pianificazione. La lettura a posteriori degli effetti della pandemia sul turismo, con particolare riferimento alla Lombardia, è importante per misurare le politiche pianificate, le attività poste in atto e i risultati raggiunti nel corso dell'ultimo triennio.

In questo scenario il Piano 2020-2022 ha posto come **principali elementi di attrattività il turismo culturale ed enogastronomico**, integrati dal richiamo al paesaggio, al **turismo "verde"** e al contatto e rapporto con la natura da cui discendono nuove forme di turismo, favorendo una strategia di crescita e di valorizzazione dell'offerta turistica in grado di **consolidare le posizioni acquisite** sui mercati maturi e **affrontare nuovi settori ad elevato potenziale turistico**.

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

Con queste premesse il Piano 2020-2022 ha inteso richiamare la **trasversalità** posta al centro del Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2020-2022, da cui discendono come elementi distintivi dell'azione regionale la sostenibilità, la semplificazione, la ricerca, l'innovazione e la trasformazione digitale<sup>7</sup>.

Il Piano triennale 2020-2022 ha individuato come **priorità**:



il **posizionamento** della “**destinazione Lombardia**” come “prima meta turistica italiana”, promuovendone potenzialità e vocazione internazionale, 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



la **valorizzazione delle specificità locali** e, in particolare, di quelle ancora poco conosciute, per favorire un'offerta differenziata in relazione agli interessi del turista e un turismo sostenibile e accessibile



l'**infrastrutturazione turistica** del territorio lombardo, mediante l'evoluzione del sistema di informazione e accoglienza turistica esistente



la **macro-filiera dell'industria turistica**, attraverso la riqualificazione della filiera della ricettività quale fattore di competitività per la Lombardia, in termini di valore aggiunto prodotto, numero di imprese e numero di occupati



le politiche di **marketing territoriale** destinate a soggetti pubblici e privati per attrarre turisti, investitori e capitale umano, per migliorare le *performance* del contesto territoriale e sviluppare 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

Nel triennio le politiche regionali sono state orientate all'elaborazione di un percorso finalizzato al **riposizionamento dell'immagine turistica della Lombardia**, sia in Italia, sia sui mercati internazionali, in chiave di rilancio della *reputation* del territorio e di complessivo sostegno alla ripresa del settore alla luce delle nuove emergenze di contesto (ripercussioni della pandemia, impatto della crisi russo-ucraina, effetti dell'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime).

<sup>7</sup> DEFR 2022, delibera di Giunta regionale 30 giugno 2022, n. XI/6560.

Inoltre, si è cercato di raggiungere una visione sistemica volta:

- ◆ all'**incremento dell'incoming** e della **permanenza media**, destagionalizzazione dei flussi turistici e promozione della sostenibilità
- ◆ all'**aumento della qualità dell'offerta** e della **capacità attrattiva del territorio** attraverso la sinergia del turismo con alcuni *driver* di riconosciuta capacità di attrazione per un effetto moltiplicatore dell'attrattività dell'offerta territoriale
- ◆ all'**aumento del coordinamento con le iniziative promosse a livello nazionale** e allo sviluppo di modalità collaborative interistituzionali e di confronto con gli *stakeholder* di riferimento.

Il raggiungimento delle finalità individuate nel Piano triennale è legato a quanto inserito nei documenti di pianificazione annuale dalla cui analisi emergono le azioni attuate a livello regionale.

### Il Piano annuale 2020: vulnerabilità e reattività

L'anno 2020 è stato caratterizzato dall'**insorgenza e diffusione dell'emergenza sanitaria**, che ha obbligato Regione Lombardia a **rivedere e aggiornare a più riprese il Piano annuale**, integrandolo sulla base delle necessità e dei provvedimenti emanati dal Governo nazionale e dalle Regioni, anche in relazione alle pesanti limitazioni agli spostamenti per prevenire la diffusione della pandemia.

Nella definizione di strumenti per il sostegno e la ripresa economica, Regione Lombardia ha elaborato **specifiche proposte di intervento**, che sono state condivise con il Tavolo per il Patto per lo Sviluppo dell'economia, del lavoro, della qualità e della coesione sociale della Lombardia.

L'elevata imprevedibilità del contesto ha richiesto un continuo monitoraggio delle strategie adottate allo scopo di rispondere in maniera efficace ai complessi bisogni che l'emergenza sanitaria ha fatto scaturire sui territori regionali. Nel corso dell'intero anno, la **Regione è stata costantemente al fianco dei territori e degli attori socioeconomici**, attraverso la **continua interazione** con i soggetti pubblici e privati, l'**ascolto** delle numerose istanze che da questi provenivano e mettendo a disposizione **risorse** per sostenere la ripresa.

Il 2020 ha fatto registrare un **calo significativo delle attività** nel periodo di chiusura totale, cui è seguita una ripresa durante l'estate, supportata principalmente dal turismo domestico. La seconda ondata della pandemia, a partire dal mese di ottobre, ha fortemente caratterizzato in maniera negativa la stagione invernale.

Due sono stati i **canali di intervento prioritari**:

---

L'elevata imprevedibilità del contesto ha richiesto un continuo monitoraggio delle strategie adottate per rispondere in maniera efficace ai bisogni dei territori regionali

---



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

1. il primo rivolto a **riportare i turisti** in Lombardia per far ripartire il settore
2. il secondo rivolto a **sostenere le imprese turistiche** penalizzate da uno stop totale e da una ripresa lenta e faticosa.

Le azioni hanno riguardato, in un primo tempo, la convivenza con il virus e le strategie necessarie per **garantire la sicurezza sul territorio**. Successivamente, gli interventi hanno interessato lo sviluppo di strumenti di **promozione** digitale, la **formazione** degli operatori, la **ricostruzione della reputazione** della regione quale destinazione turistica sicura e attenta alla salute. In questa direzione, è stata data particolare attenzione all'ideazione di una **campagna di comunicazione e di valorizzazione dei territori**.

Le **linee strategiche individuate nel Piano 2020** sono state rivolte al raggiungimento dei seguenti **obiettivi** generali:



### Finanziamenti

Tutte le azioni sono state realizzate attraverso un coordinamento istituzionale costante a livello interregionale e nazionale, integrando le azioni di incentivazione date dai **fondi POR FESR 2014-2020 e di promozione**. Le risorse complessivamente stanziare nel Piano annuale 2020 ammontavano a **€ 23,9 milioni**, di cui **€ 3,5 milioni** dedicati alle attività di promozione e **€ 20,4 milioni** dedicati alle azioni di incentivazione. Tra queste risorse, rilevano quelle dedicate alla misura "Sostegno alla competitività delle strutture ricettive alberghiere e delle strutture ricettive non alberghiere all'aria aperta", a valere sul **POR FESR 2014-2020 – Asse III**, per un totale di **€ 16,5 milioni** sul biennio 2020-2021.

### Il Piano annuale 2021: la resilienza del settore turistico lombardo

Quanto realizzato nell'anno successivo è frutto di un processo di **analisi, consultazione e programmazione**, che si è sviluppato nell'arco di mesi con il coinvolgimento di tutti i soggetti, considerando i risvolti inaspettati generati dalla repentina e imprevedibile diffusione dell'infezione da Covid-19, nonché gli impatti nel breve e medio termine sui flussi turistici.

Il particolare momento, dominato dalla complessa emergenza sanitaria su scala globale, ha reso il **dialogo con il Governo centrale e con gli enti territoriali** ancor più strategico e significativo al fine di garantire, per quanto possibile, il **massimo coordinamento** degli sforzi e delle misure adottate a tutti i livelli a tutela dell'intero settore.

La difficoltà di prevedere con esattezza gli effetti futuri della pandemia in corso, collegati non solo alla durata dell'emergenza (con conseguenze sulla sopravvivenza delle imprese), ma anche ai potenziali cambiamenti nel comportamento dei viaggiatori, ha fatto emergere un quadro molto incerto con effetti economici variabili a seconda delle destinazioni, dei rami del settore turistico, delle imprese e in funzione di una serie di **fattori**:

- ◆ la natura dell'offerta turistica
- ◆ l'impatto delle restrizioni di viaggio sui flussi di visitatori
- ◆ la velocità di ripresa dell'economia nei principali mercati di provenienza
- ◆ la scala e la complessità delle operazioni commerciali
- ◆ la dimensione del mercato turistico nazionale e l'esposizione ai mercati di provenienza internazionale
- ◆ il peso del turismo nell'economia
- ◆ la capacità dei singoli territori di infondere nei turisti fiducia sui temi della sicurezza e della salute.

Gli **ambiti strategici** prioritari individuati per il 2021 hanno riguardato:





### Finanziamenti

Le risorse complessivamente stanziare nel Piano 2021 ammontavano a € **6,530 milioni** di cui € **4,295 milioni** dedicati alle attività di promozione e € **2,235 milioni** dedicati alle azioni di incentivazione.

### Il Piano annuale 2022: ripartenza

Le attività di analisi e monitoraggio si sono rafforzate nel corso dell'anno 2022, anche per effetto della complessità causata dalle conseguenze della pandemia Covid-19. Dalla totale incertezza iniziale sulle possibili evoluzioni, oggi si evidenzia una **maggiore tranquillità** relativamente ai dati riferiti all'emergenza sanitaria e si pone maggiore attenzione alla **comprensione della dinamica della ripresa**, con particolare riguardo ai tempi e agli impatti sul settore e sui territori.

La preoccupazione per una quarta ondata del virus ha implicato il mantenimento di un'impostazione flessibile, necessaria a garantire la migliore efficacia, in relazione alle mutevoli condizioni della situazione emergenziale e in un'ottica di ottimizzazione dell'efficienza e di massimizzazione dell'impatto generato sul territorio.

In continuità con la programmazione precedente, sono stati identificati i seguenti **ambiti prioritari** della politica di consolidamento e sostegno allo sviluppo del settore turistico e dell'attrattività regionale:

- ◆ *governance* e programmazione strategica
- ◆ riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta turistica
- ◆ valorizzazione e innovazione dei prodotti turistici e dell'attrattività dei territori
- ◆ posizionamento della destinazione Lombardia sui mercati nazionale e internazionale.

All'interno dei suddetti ambiti, il Piano 2022 ha inserito i seguenti **obiettivi strategici**:





### Finanziamenti

Complessivamente le risorse stanziare ammontano ad **€ 5,594 milioni**, di cui € 5,414 destinati alla promozione

### Azioni svolte per la *governance*

A partire da quanto prescritto nella legge regionale in materia di turismo, nel triennio 2020-2022, Regione Lombardia ha attuato una serie di **azioni settoriali** con il duplice **obiettivo** di:

- ◆ condurre iniziative concrete per il **rilancio della *governance*** regionale del settore
- ◆ **migliorare i meccanismi di collaborazione istituzionale** con altri Enti, anche attraverso lo sviluppo di progetti interregionali.

### Iniziative per il governo di settore

#### Criteria per il consolidamento della rete di Infopoint

Al fine di rilanciare l'immagine della destinazione Lombardia e di garantire modalità sicure di fruizione dei servizi offerti ai turisti nella fase post-emergenziale, sono stati approvati<sup>8</sup> i criteri dell'iniziativa rivolta al **consolidamento della rete di strutture di informazione e accoglienza riconosciute (Infopoint)**, che attualmente constano di 97 unità riconosciute<sup>9</sup>. Questa misura è risultata in continuità con quanto fatto negli anni precedenti, e in coerenza con le indicazioni del "Documento di Economia e Finanza regionale 2020", che ha inserito tra gli obiettivi prioritari in risposta alle conseguenze dell'emergenza sanitaria, anche il sostegno alla rete di accoglienza e informazione turistica mediante interventi finalizzati a garantire modalità sicure di fruizione dei servizi offerti. La misura ha consentito di erogare contributi a 52 infopoint per un totale di oltre € 374 mila.



#### Albo delle pro loco

In tema di valorizzazione dell'attrattività territoriale, le pro loco sono certamente protagoniste della tutela e promozione del patrimonio del proprio territorio, oltre che punto di riferimento per i cittadini, grazie all'organizzazione di svariate attività di

<sup>8</sup> Delibera della Giunta regionale del 5 agosto 2020, n. XI/3497.

<sup>9</sup> Dato aggiornato a luglio 2022.





## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

accoglienza e promozione turistica, culturale, sportiva ed enogastronomica. Nel triennio 2020-2022, in attuazione della legge regionale 1° ottobre 2015, n. 27, è stato costantemente **aggiornato l'albo delle pro loco**, che attualmente consta complessivamente di **762 unità**, come indicato nel grafico.

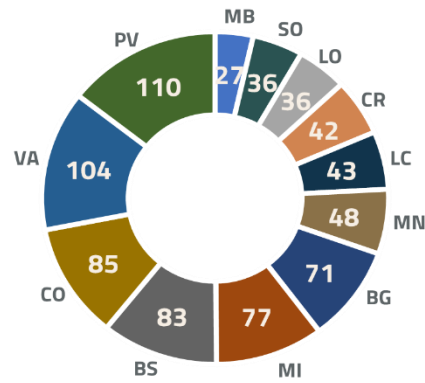


Figura 9. Pro Loco iscritte all'albo (anno 2022)

### Modulistica per le strutture ricettive e azioni di semplificazione

Nel 2019<sup>10</sup> sono stati approvati gli **schemi di comunicazione di inizio attività** per le Locazioni turistiche. Anche al fine di mappare più efficacemente il fenomeno della



concessione in godimento a turisti di immobili di proprietà, così come ribadito dalla sentenza della Corte costituzionale 84/19, è stato necessario prevedere una **specifico modulistica per le comunicazioni di avvio delle attività relative alle locazioni di alloggi o porzioni di essi per finalità turistiche**, il cui utilizzo ha preso avvio dal 1° gennaio 2020. Inoltre, è stato approvato<sup>11</sup> lo schema di richiesta di riclassificazione in Locazioni turistiche di attività avviate come Case e Appartamenti per Vacanze (CAV), con il quale tali attività, entro il 30 aprile 2020, avrebbero potuto essere riconvertite in Locazioni senza dover chiudere e riavviare le attività. Successivamente, per favorire imprese e cittadini, la suddetta scadenza è

stata differita<sup>12</sup> di tre mesi, e perciò fino al 30 giugno 2020.

Inoltre, in considerazione del particolare stato di crisi indotto dall'epidemia Covid-19 e della chiusura imposta alle strutture ricettive, è stata prevista la **possibilità di non applicare la disposizione normativa** (art. 38, comma 7, legge regionale 1° ottobre 2015, n. 27), che impone alle tipologie ricettive CAV non imprenditoriali e B&B il rispetto dei periodi di interruzione dell'attività per almeno novanta giorni annui anche non consecutivi.

<sup>10</sup> Decreto dirigenziale 17 settembre 2019, n. 13056.

<sup>11</sup> Decreto dirigenziale 6 dicembre 2019, n. 17869.

<sup>12</sup> Decreto dirigenziale 15 aprile 2020, n. 4285.

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

Analogo provvedimento è stato preso nei confronti delle **strutture ricettive alberghiere**, per le quali è stata **disapplicata la disposizione di legge**<sup>13</sup>, che prevede la cessazione definitiva dell'attività, dopo un periodo di sospensione temporanea superiore a sei mesi, prorogabile dal Comune, per fondati motivi, una sola volta di ulteriori sei mesi. Dette disposizioni transitorie sono state introdotte per gli anni 2020 e 2021 con le relative leggi regionali di semplificazione anni 2020 e 2021.<sup>14</sup>

### Progetti comunali di promozione integrata e di incremento dell'attrattività del territorio concordati con la Regione

Nel corso del 2021, in attuazione degli artt. 39 e 69 legge regionale 1° ottobre 2015, n. 27, è stata approvata la procedura amministrativa<sup>15</sup> per l'**autorizzazione dei progetti di competenza comunale, da concordare con la Regione**.

---

La legge regionale prevede che le sanzioni rimosse dai Comuni, a fronte di controlli sulle strutture ricettive, siano destinate a progetti di promozione integrata e di incremento dell'attrattività del territorio concordati con la Regione

---

Nel dettaglio, la legge regionale prevede che le sanzioni rimosse dai Comuni, in esito alle attività di vigilanza e controllo sulle strutture ricettive e sulle agenzie di viaggio e turismo, siano destinate a progetti di promozione integrata e di incremento dell'attrattività del territorio concordati con la Regione, in un'ottica di collaborazione e raccordo con i territori.

Al fine di coordinare e rendere omogeneo l'utilizzo delle risorse, nell'ambito degli indirizzi generali previsti dalla legge regionale, sono stati individuati **procedure, requisiti, spese ammissibili e non ammissibili, criteri per le variazioni progettuali sostanziali**, nonché il **metodo di monitoraggio** dell'impiego delle risorse

acquisite.

### Schemi di comunicazione inizio attività delle agenzie di viaggio e turismo

Nel 2020 sono stati approvati<sup>16</sup> i **nuovi schemi di dichiarazione dei modelli** relativi alla SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) per l'**esercizio delle attività delle agenzie di viaggio e turismo**, e alle **comunicazioni di apertura/chiusura delle filiali** e di variazioni ex art. 59 della legge regionale 1° ottobre 2015, n.27.

---

<sup>13</sup> Art. 38, comma 7 legge regionale 1° ottobre 2015, n.,27.

<sup>14</sup> Legge regionale 21 maggio 2020, n. 11 "Legge di semplificazione 2020"; legge regionale 19 maggio 2021, n. 7 "Legge di semplificazione 2021".

<sup>15</sup> Delibera di Giunta regionale del 16 novembre 2021, n. XI/5519.

<sup>16</sup> Decreto dirigenziale 22 dicembre 2020, n. 16334.



### Nuove modalità di accesso alla professione di direttore tecnico di agenzia di viaggi e turismo

Nel 2021, sono state introdotte, con legge regionale, **nuove modalità** per l'**accesso alla professione di direttore tecnico di agenzia di viaggi e turismo** e, con successiva delibera di Giunta, sono state dettagliate le **modalità di presentazione delle domande** e le **procedure operative per l'istruttoria e l'abilitazione dei professionisti** da parte delle Province e della Città Metropolitana di Milano, cui la norma assegna le funzioni relative alle attività connesse con le professioni turistiche.

Successivamente, il Ministero del Turismo, con proprio decreto del 05 agosto 2021, ha dato attuazione all'art. 20 del decreto legislativo 79/2011, approvando i "Requisiti professionali a livello nazionale dei direttori tecnici delle agenzie di viaggio e turismo"; si è pertanto resa necessaria un'ulteriore modifica di legge, finalizzata ad aggiornare i contenuti normativi alle disposizioni ministeriali, che hanno esteso la validità del titolo a livello nazionale. Nelle more dell'approvazione della norma, si è proceduto a adottare specifico atto deliberativo, che sospendeva l'efficacia delle indicazioni precedentemente fornite alle Province e alla Città Metropolitana di Milano in ordine all'attuazione delle procedure abilitative dei candidati professionisti.

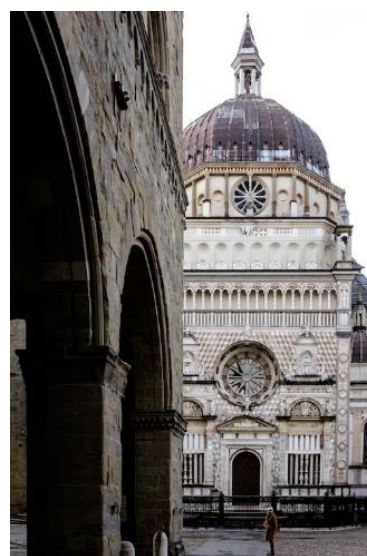
---

Le nuove modalità di accesso alla professione definite da Regione Lombardia sono state aggiornate alle disposizioni ministeriali in materia

---

### Elenco comuni turistici e città d'arte sul territorio lombardo

Nel 2020, è stato approvato anche l'**elenco dei Comuni turistici e delle città d'arte sul territorio lombardo**<sup>17</sup>, in attuazione dell'art. 4 del decreto legislativo 14 marzo 2011, n. 23 «Disposizioni in materia di federalismo Fiscale Municipale» e successive modificazioni – il quale prevede che i Comuni capoluogo di Provincia, le Unioni dei Comuni, nonché i **Comuni inclusi negli elenchi regionali** delle località turistiche o Città d'arte, possano **istituire un'imposta di soggiorno** a carico di coloro che alloggiano nelle strutture ricettive situate sui propri territori. L'elenco approvato si basa su una classificazione a scala nazionale operata dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), per ottemperare alle previsioni della legge 17 luglio 2020, n. 77, recante misure urgenti in materia di salute,



<sup>17</sup> Delibera di Giunta regionale 3 novembre 2020, n. XI/3764.



sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

### Collaborazioni istituzionali

La collaborazione interistituzionale è uno dei principali strumenti che la legge regionale individua ai fini dell'attuazione delle strategie di promozione del sistema turistico lombardo. Si evidenziano le iniziative settoriali che Regione Lombardia ha realizzato in collaborazione con altre Regioni italiane, con Province e Comuni del territorio lombardo, con il sistema camerale lombardo e in attuazione della norma.

### Commissione delle politiche per il turismo della Conferenza delle regioni e delle province autonome

La predisposizione di politiche volte al rilancio del turismo lombardo, in un ambito reso ancora più complesso dalla pandemia Covid-19, non può prescindere né dall'analisi del contesto descritto nei precedenti paragrafi, né da un lavoro di raffronto e raccordo con le altre Regioni, il Ministero del Turismo e gli altri dicasteri interessati. Regione Lombardia partecipa attivamente alle sedute della **"Commissione Politiche del Turismo"** nell'ambito della "Conferenza delle Regioni e Province autonome".

Le attività sono finalizzate ad affrontare il **tema del turismo in tutti i suoi aspetti**, individuando **azioni di sistema condivise**, elaborando strategie di sviluppo turistico che garantiscano di ottimizzare e valorizzare le singole esperienze, definendo **posizioni comuni** da portare all'attenzione del Governo relativamente alle differenti tematiche afferenti al comparto.

Il principale impegno affrontato nel corso del triennio si è focalizzato sulla crisi pandemica indotta dal Covid-19, sul tema delle **risorse finalizzate alla ripresa del settore**, sull'individuazione di **politiche congiunte di promozione** e a interventi in materia di **professioni turistiche e strutture ricettive**.

#### *Azioni di contrasto alla pandemia*

Un forte impegno è stato dedicato alla predisposizione e concertazione, in collaborazione con il Ministero del Turismo, dei **protocolli di sicurezza** che hanno portato alla predisposizione delle "Linee di indirizzo per la riapertura delle attività economiche, produttive, ricreative", approvate in Conferenza Stato-Regioni e finalizzate alla predisposizione dei relativi decreti ministeriali; l'attività è stata costante e continuativa seguendo man mano l'evoluzione della pandemia e assicurando in tempi adeguati le modifiche finalizzate a garantire, nella massima sicurezza, la ripresa delle attività, delle imprese e dei professionisti del settore.

In raccordo con il Ministero, si sono sviluppate anche **proposte per l'applicazione e lo sviluppo delle misure e degli strumenti messi a disposizione del turismo all'interno del**



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

**PNRR e del Fondo Unico Nazionale del Turismo**, che dedica specifiche risorse in spesa corrente e in conto capitale finalizzate alla **realizzazione e razionalizzazione di interventi per ottimizzare l'attrattività e la promozione turistica sul territorio nazionale** e sostenere gli operatori del settore, attenuando gli effetti di situazioni di crisi post-pandemica e rilanciando le attività del comparto turistico.

La Commissione:

- ◆ ha contribuito a **indirizzare il Consiglio Federale di ENIT** collaborando alle attività del Tavolo di promozione del turismo e concorrendo attivamente al coordinamento delle politiche a livello nazionale ed alle azioni sinergiche finalizzate alla promozione delle realtà locali e della destinazione Italia sui mercati nazionali ed internazionali
- ◆ si è attivata per **valorizzare e utilizzare al meglio le risorse messe a disposizione del Ministero in merito all'interoperabilità**, definendo i protocolli per garantire i rispettivi flussi informativi dai siti di promozione turistica regionale alle piattaforme nazionali anche attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali.

### *Il coordinamento normativo tra Regioni e Governo*

Sono state definite alcune **azioni connesse alle professioni turistiche**: la competenza esclusiva in materia di turismo posta in capo alle Regioni non può prescindere dalla necessità di essere inserita nel quadro della disciplina delle professioni che necessita di una cornice legislativa nazionale.

La Commissione:

- ◆ ha definito con il Ministero i contenuti del decreto ministeriale 5 agosto 2021, n. 1432 **"Requisiti professionali a livello nazionale dei direttori tecnici delle agenzie di viaggio e turismo"**, predisposto in attuazione dell'art. 20 del decreto legislativo 79/2011, con cui sono stati fissati a livello nazionale i requisiti al fine del rilascio dell'abilitazione all'esercizio della professione di direttore tecnico di agenzia di viaggio con validità su tutto il territorio nazionale
- ◆ ha predisposto le **Linee Guida** in materia di **"Direttore tecnico di agenzia di viaggio e turismo"**, approvate nella seduta della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome del 16 marzo 2022, per garantire l'**omogenea applicazione delle regole**

---

I protocolli di sicurezza elaborati per mezzo della concertazione hanno assicurato la ripresa delle attività nella massima sicurezza dei professionisti e delle imprese di settore

---



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

**sull'intero territorio nazionale.** Quanto approvato nella suddetta Conferenza è stato recepito nelle linee di indirizzo regionali alle Province<sup>18</sup>.

Relativamente alle figure professionali di guida e di accompagnatore turistico, i notevoli sforzi perpetrati negli anni per risolvere lo stallo indotto dalla mancanza di un quadro di riferimento statale, con l'elaborazione di numerosi documenti prodromici alla predisposizione di decreti ministeriali, non ha comportato una soluzione da parte del Ministero. Nel frattempo, sono state presentate in Parlamento, a partire dal 2020, alcune proposte di legge, le più recenti (Disegno di Legge S 1921 e S 2087) sono confluite in un unico Disegno di Legge che non ha ancora concluso il proprio percorso e sul quale la Commissione ha formulato proposte emendative tramite la Conferenza Stato-Regioni.

---

Il Governo è intervenuto nella regolamentazione di case e appartamenti per vacanze e locazioni turistiche brevi

---

Anche a seguito dell'**introduzione del CIR (Codice Identificativo di Riferimento)** nel quadro normativo lombardo e della favorevole espressione da parte della Corte costituzionale con la sentenza 84/2019, il tema della regolamentazione delle Case e Appartamenti per Vacanze e delle Locazioni turistiche brevi è diventato sempre più di interesse interregionale. Questo ha indotto il Governo ad intervenire per mettere a fattore comune le banche dati già operative; è stato quindi pubblicato il decreto ministeriale 29 settembre 2021, n. 161 "Regolamento recante modalità di realizzazione e di gestione della banca di dati delle strutture ricettive e degli immobili destinati alle locazioni brevi di cui all'art 13 - quater del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019, n. 58". Al fine di evitare doppioni e ridurre i relativi costi, il lavoro della Commissione prosegue per indirizzare l'applicazione del Regolamento anche al fine di non apportare ulteriori adempimenti ai gestori delle strutture ricettive.

---

<sup>18</sup> Delibera di Giunta regionale 28 marzo 2022, n. 6185 "Direttori tecnici delle agenzie di viaggio: modalità per il riconoscimento da parte della Città Metropolitana di Milano e delle Province dei requisiti per l'abilitazione sul territorio nazionale alla professione di direttore tecnico di agenzia di viaggio e turismo in attuazione del decreto del Ministro del Turismo del 5 agosto 2021 "requisiti professionali a livello nazionale dei direttori tecnici delle agenzie di viaggio e turismo".



### Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività

L'attività del Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività è proseguita, assumendo un **ruolo ancora più importante**, in termini di **raccordo, coordinamento e consultazione**, stante la situazione di grave paralisi e crisi del settore turismo, che ha caratterizzato gli anni dell'emergenza sanitaria. Con il Tavolo regionale è stato svolto un metodico lavoro di confronto, analisi e formulazione di strategie e proposte per il rilancio turistico nella fase post Covid-19 e per garantire una risposta coordinata al superamento dell'emergenza sanitaria ed economica. In particolare, durante gli incontri che si sono succeduti a cadenza regolare sono state formulate e condivise **riflessioni sullo scenario del turismo e analisi della situazione in fase di emergenza**, illustrati i piani annuali da approvare per il 2021 e per il 2022, presentate le misure di incentivazione da attuare, le attività di promozione realizzate o in corso, nonché le novità in materia di aggiornamento e adeguamento delle normative vigenti, tra le quali la legge di semplificazione, che ha introdotto delle deroghe per gli adempimenti a carico delle strutture ricettive, trattate in dettaglio nel paragrafo a queste dedicato.

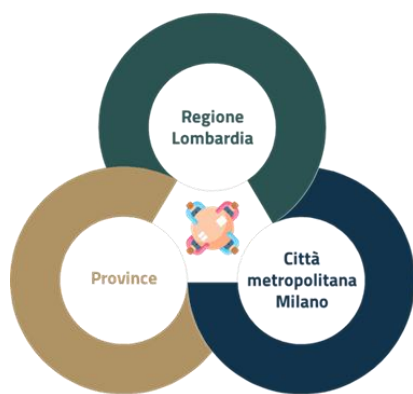
---

Il Tavolo regionale ha stato svolto un'opera lavoro di confronto, analisi e formulazione di strategie e proposte per il rilancio turistico post Covid-19

---

### Intesa tra Regione Lombardia, UPL, Province e Città metropolitana di Milano

Nell'ambito dell'attuazione dell'intesa tra Regione Lombardia, UPL, Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, per il rilancio degli enti e per l'esercizio delle funzioni confermate di cui alle leggi regionali 8 luglio 2015, n.19 e 12 ottobre 2015, n. 32, valida per il triennio 2019-2021, si è svolto, ad inizio 2020, il primo **Tavolo tematico relativo alle funzioni delegate in materia di turismo**, durante il quale è stata condivisa la necessità di un **metodo di lavoro** per assicurare un **esercizio coordinato delle funzioni delegate** e un **coerente utilizzo del personale assegnato a tali funzioni**, così come previste dall'art. 6, comma 3 della legge regionale 1° ottobre 2015, n. 27. Nel corso dell'anno, sono proseguiti anche gli incontri di coordinamento del **Tavolo settoriale di raccordo interistituzionale**, con le **Direzioni Generali regionali** competenti ed i **referenti delle Province** e delle **Città Metropolitana**, quali strumenti operativi di verifica e coordinamento delle funzioni e delle risorse, come previsto dall'art. 5 dell'intesa stessa. Durante tali incontri, oltre a verificare le attività svolte, sono state analizzate e gestite le problematiche relative all'attuazione dell'intesa,



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

ed in particolare il **monitoraggio dei contingenti di personale**, la verifica dell'**andamento delle attività** nell'ambito delle funzioni confermate, riflessioni ed approfondimenti in vista del rinnovo dell'Intesa per il biennio 2022/2023.

Inoltre, sono stati organizzati altri **incontri settoriali** nei quali sono stati illustrate le modifiche alla legge regionale in materia di turismo previste dalla legge di semplificazione, gli esiti della sentenza del Consiglio di Stato e i nuovi criteri per l'iscrizione al registro dei direttori tecnici.

Infine, è stato avviato un Tavolo di confronto su alcune tematiche legate allo **svolgimento delle funzioni di vigilanza**, raggruppabili in due macroaree: modalità di espletamento dei controlli e applicazione pratica delle sanzioni, con lo scopo di condividere casi pratici, idee e buone prassi.

### Azioni svolte per il sostegno e la valorizzazione dei territori e della filiera turistica

Sono state realizzate, nel corso del triennio, diverse iniziative destinate all'implementazione dell'attrattività del territorio, in collaborazione con i soggetti a vario titolo coinvolti, in particolare con i territori, che ne sono i principali destinatari.

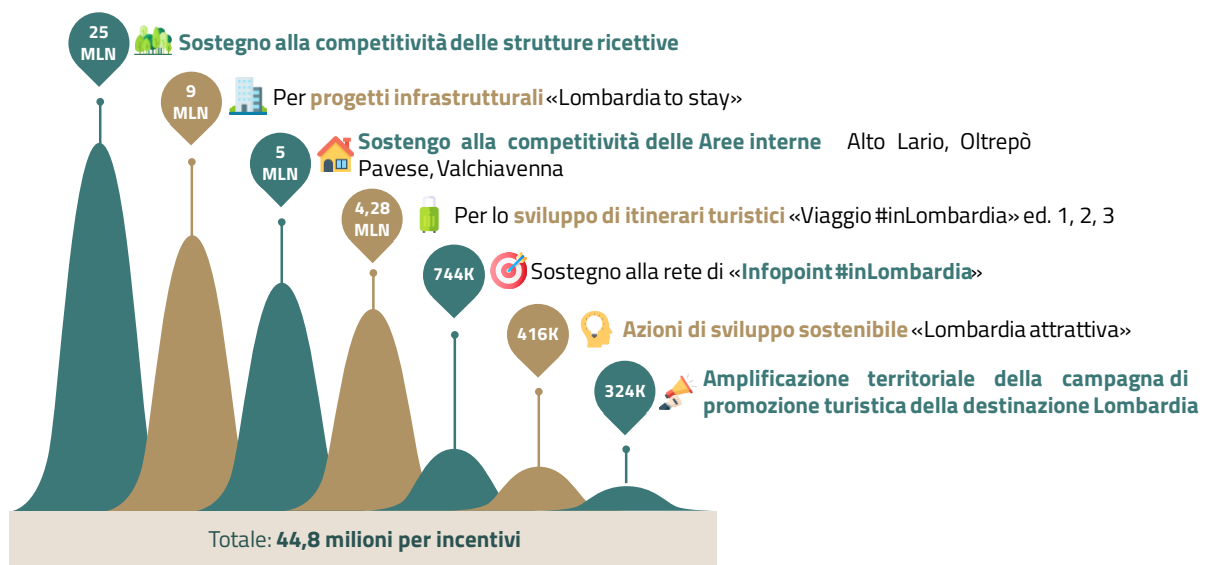


Figura 10. Gli incentivi per il sostegno alla filiera turistica

Tutte le iniziative di seguito illustrate prendono avvio e si sviluppano in un'ottica di collaborazione e di coordinamento con i territori e tra i territori stessi, chiamati a cooperare nella costruzione di progetti di valorizzazione.



### Il bando Viaggio #inLombardia

La **prima edizione** della misura "Viaggio #inLombardia"<sup>19</sup> era finalizzata a sostenere il **posizionamento e riposizionamento competitivo dei territori** in termini di attrattività turistica, a facilitare la contaminazione e la ricombinazione di elementi e risorse già presenti nei territori, per fare emergere idee e progettualità innovative di comunicazione e promozione degli attrattori turistici e, infine, a sviluppare progetti di promozione e comunicazione finalizzati alla valorizzazione dell'offerta turistica territoriale e tematica locale. La misura era rivolta agli enti locali lombardi, ad esclusione dei comuni capoluogo, che potevano presentare un progetto in forma singola o associata.

La **seconda edizione**<sup>20</sup>, destinata a partenariati di enti locali lombardi, compresi i consorzi cui partecipano enti locali, e a soggetti pubblici con



sede operativa in Lombardia, era finalizzata a **sostenere lo sviluppo da parte di attività di destination marketing**, ovvero di definizione, promozione e comunicazione di prodotti turistici espressi dai territori al fine di generare flussi turistici.

L'**ultima edizione**<sup>21</sup> invece, è destinata a **sostenere lo sviluppo e la promozione istituzionale, da parte di partenariati di soggetti pubblici, di itinerari turistici che si snodano tra i comuni capoluogo e le destinazioni lombarde "fuoriporta"** al fine di destagionalizzare, decentrare e rendere sostenibili i flussi di turisti e viaggiatori anche in vista dei prossimi grandi eventi quali **Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023** e **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026**.

La continuità di questa iniziativa sul territorio è stata una importante testimonianza della volontà della Regione di supportare il sistema turistico regionale. Le tre edizioni emanate con uno **stanziamento di oltre € 4,28 milioni** hanno consentito il sostegno a **178 beneficiari** per la realizzazione di **progetti** di promozione turistica istituzionale realizzati da soggetti di natura pubblica sia in forma singola sia in forma aggregata.

<sup>19</sup> Approvata con Delibera di Giunta regionale del 17 dicembre 2018, n. XI/1022

<sup>20</sup> Delibera di Giunta regionale del 17 giugno 2019, n. XI/1773.

<sup>21</sup> Delibera di Giunta regionale del 29 giugno 2021, n. XI/4953.



### I bandi “Turismo e attrattività” per riqualificare le strutture ricettive

Regione Lombardia ha ritenuto strategico sostenere la filiera della ricettività, anche al fine di consolidare o migliorare il proprio posizionamento per **attrarre nuovi target di clientela**, differenziandosi rispetto alle diverse vocazioni esperienziali e alle eccellenze del *Made in Lombardia*. Le risorse comunitarie rappresentano la principale fonte di finanziamento a sostegno della competitività delle imprese turistiche e i fondi strutturali, in particolare, sono fondamentali per la ripresa del settore e il posizionamento competitivo della filiera turistica, così come gli investimenti in infrastrutture oltre che per la conservazione, tutela, sviluppo, promozione e accessibilità del patrimonio naturale, ambientale, artistico e culturale.

In attesa dell'operatività del nuovo settennato di programmazione comunitaria 2021-2027<sup>22</sup> risulta importante valorizzare gli esiti del sostegno strutturato alle imprese della ricettività, tramite le misure dedicate alla realizzazione e riqualificazione dell'offerta ricettiva lombarda.

I **bandi “Turismo e attrattività”** dedicati alle Aree Interne “Valchiavenna”, “Alto Lago di Como e Valli Del Lario” e “Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese” e il bando “Sostegno alla competitività delle strutture ricettive alberghiere e delle strutture ricettive non alberghiere all'aria aperta”, a valere sul POR FESR 2014-2020, hanno risposto positivamente a tali esigenze, sostenendo la riqualificazione delle strutture ricettive attraverso il supporto ad interventi di nuova realizzazione, adeguamento ed ammodernamento infrastrutturale con particolare riguardo alla sostenibilità ambientale. Complessivamente, le misure sopra richiamate, con uno stanziamento complessivo di oltre 30 milioni di euro, hanno consentito il finanziamento di 265 progetti.

Gli interventi hanno visto una **buona partecipazione da parte del tessuto imprenditoriale** lombardo a testimonianza del fatto che le politiche mirate hanno intercettato efficacemente bisogni e richieste specifiche. A conferma di questo, un'analisi controfattuale, sviluppata nel corso del 2019 da PoliS-Lombardia, ha evidenziato gli

I bandi “Turismo e attrattività” hanno saputo dare risposta alle esigenze delle imprese del settore in termini di riqualificazione dell'offerta ricettiva lombarda

<sup>22</sup> Delibera di Giunta regionale del 5 settembre 2022, n. XI/6884 “Preso d'atto dell'approvazione da parte della commissione europea del programma regionale a valere sul fondo sociale europeo plus (PR FSE+) 2021-2027 (con decisione di esecuzione ce c(2022)5302 del 17/07/2022) e del programma regionale a valere sul fondo europeo di sviluppo regionale (PR FESR) 2021-2027 (con decisione di esecuzione ce c(2022)5671 del 01/08/2022) e contestuale approvazione dei documenti previsti dalla valutazione ambientale strategica del PR FESR 2021-2027- (atto da trasmettere al consiglio regionale)”.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

**impatti positivi e l'additività dei finanziamenti previsti dai Bandi "Turismo e Attrattività" sulle imprese beneficiarie.** Gli interventi previsti hanno, infatti, generato uno sviluppo delle attività delle strutture turistico-ricettive incidendo sul mantenimento/consolidamento delle posizioni lavorative e favorendo inoltre l'assunzione di nuovo personale. Secondo l'analisi statistica elaborata da PoliS-Lombardia, l'additività dei finanziamenti ricevuti ha inciso in modo considerevole sullo sviluppo delle attività (anche in relazione all'assunzione di nuovo personale) rispetto a imprese (stesso gruppo *target*) che non hanno partecipato all'iniziativa (1,1 unità in più per circa € 40.000).



Per le misure "Turismo e Attrattività" si rileva un utilizzo delle risorse finalizzato ad **innovare e implementare nuovi servizi maggiormente rispondenti alle esigenze del mercato** per cercare di accrescere flussi turistici o clientela. È emerso un elevato bisogno di **rinnovare la dotazione strutturale** con particolare attenzione agli arredi per la riqualificazione dell'immagine, ai parcheggi, alle piscine e alle terme oltre ad una diffusa presenza di investimenti relativi al risparmio energetico. Un punto di attenzione va riservato all'**esigenza permanente di migliorare le competenze e la professionalità degli operatori turistici**, circostanza avvalorata dalle criticità rilevate nella gestione e rendicontazione dei progetti con particolare riguardo alla dimensione e alla tipologia della struttura ricettiva.

Come evidenziato dalle analisi effettuate dall'Autorità Ambientale Regionale sulle suddette misure, risulta che **la distribuzione territoriale degli interventi appare globalmente coerente con la vocazione turistica dei Comuni lombardi**. Inoltre, emerge una **buona correlazione tra qualità ambientale/sociale e qualità progettuale complessiva degli interventi finanziati**. Il tema prevalente in termini assoluti è quello dell'efficienza idrica ed energetica. Anche il tema del contenimento dell'inquinamento risulta molto frequente, soprattutto nella misura dedicata all'intero territorio regionale e in quella dedicata all'Area Interna della Valchiavenna. L'alta incidenza di queste tematiche è verosimilmente collegata ai benefici economici indotti da una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse (ad esempio, riduzione dei costi per energia, acqua, gas, pulizia, manutenzione).



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

È d'interesse notare la distribuzione territoriale dei progetti e la loro localizzazione rispetto agli ambiti di tutela ambientale individuati dalla Rete natura 2000 e in generale

---

La distribuzione territoriale degli interventi appare globalmente coerente con la vocazione turistica dei Comuni lombardi

---

dalla rete delle aree protette. Si denota, infatti, una **buona concentrazione dei progetti nelle aree ad alta valenza paesaggistica**. È anche da segnalare una significativa concentrazione dei progetti candidati su mobilità sostenibile in aree ad alta valenza paesaggistica e ambientale e da ciò emerge l'opportunità, colta dai proponenti, di promuovere in tali contesti modalità di gestione sostenibile della

stessa. A fronte di una diffusa attenzione al tema dell'efficienza idrica ed energetica dovuta a benefici economici legati a una razionalizzazione nell'uso delle risorse, sarà **importante lavorare più incisivamente sulla formazione e sensibilizzazione delle imprese turistiche**, al fine di diffondere maggiormente tali protocolli, trasmettendo il concetto che l'applicazione di un sistema di gestione ambientale di fatto agisce anche sull'ottimizzazione dei costi di gestione delle strutture. Si segnala, infine, che i bandi regionali per le strutture ricettive emanati a valere sul POR FESR 2014-2020 risultano classificati come Sussidio Ambientalmente Favorevole (SAF) all'interno del Catalogo sussidi ambientali a livello regionale, realizzato nel 2020 da PoliS-Lombardia, per conto della Direzione Generale regionale Ambiente e Clima, in attuazione dell'art. 68 della legge 28 dicembre 2015, n. 221.

### La misura "Lombardia To Stay"

Con la misura "Lombardia To Stay"<sup>23</sup>, sono stati cofinanziati, per complessivi **€ 6 milioni**, 22 soggetti di cui 4 privati per la realizzazione di **iniziative di marketing territoriale** finalizzati al mantenimento, allo sviluppo delle risorse interne esistenti e ad attrarre nuove risorse attraverso interventi per l'incremento dell'attrattività e della competitività della destinazione Lombardia. In considerazione di un numero superiore di progetti idonei al finanziamento, nel 2019 è stata approvata una integrazione finanziaria di **€ 3 milioni** che ha consentito il **cofinanziamento di complessivi 29 idee progettuali**. Gli interventi interessano la quasi totalità delle Province lombarde e i progetti finanziati



---

<sup>23</sup> Delibera di Giunta regionale 8 aprile 2019, n. XI/1506. La misura era rivolta a soggetti pubblici lombardi e soggetti privati con sede operativa in Lombardia, ad esclusione delle persone fisiche.

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

prevedono interventi finalizzati allo sviluppo e/o al **potenziamento degli asset del territorio in una logica integrata.**

### Il bando per l'amplificazione della campagna di promozione turistica regionale

In attuazione del "Piano annuale della promozione turistica e dell'attrattività" 2020, sono stati approvati i criteri generali<sup>24</sup> del bando per l'amplificazione territoriale della **campagna di promozione turistica della destinazione Lombardia.** La misura, finanziata con 342.000 euro, propone ai soggetti pubblici e privati che operano per la promozione e/o commercializzazione turistica della destinazione Lombardia la possibilità di declinare a livello territoriale la campagna regionale di promozione turistica "**Vorrei la vedessi come me. Ogni giorno**" mediante attività di pianificazione media, produzione e/o riadeguamento dei relativi materiali di comunicazione.

Sono stati finanziati **15 progetti territoriali** per investimenti complessivamente ammessi pari a € 416.492,70 e contributi complessivamente ammessi pari a **€ 272.429,55.**

I **materiali di comunicazione** realizzati, funzionali alle attività di pianificazione media,



sono stati integrati da Explora S.p.A. nel piano editoriale *social* inLombardia, con le uscite pianificate dai soggetti beneficiari, garantendo la ripresa attraverso i canali *social* istituzionali. I contenuti *social* pubblicati hanno previsto gli elementi essenziali della campagna (*tag* e *mention* dei profili di inLombardia su ciascun canale di volta in volta considerato e *hashtag* della campagna #inLombardia #inLombardiaComeMe #inLombardiaWithMe).

<sup>24</sup> Delibera di Giunta regionale 5 agosto 2020, n. XI/3499.

### Il bando "OgniGiorno in Lombardia"

Il bando<sup>25</sup> sostiene eventi e iniziative di carattere attrattivo-turistico delle destinazioni lombarde da realizzare in Italia e/o all'estero da parte di soggetti di natura pubblica o



privata. La misura, dedicata a soggetti di natura pubblica, soggetti di natura privata non imprenditoriale e a soggetti in forma imprenditoriale, promuove lo **sviluppo dell'attrattività locale supportando iniziative territoriali di promozione turistica che integrano e completano la strategia regionale**. L'obiettivo è

diffondere la conoscenza e la fruizione dell'offerta turistica di prossimità favorendo sia la peculiare vocazione territoriale sia la destagionalizzazione dell'offerta. La dotazione finanziaria complessiva della misura è pari a € 4 milioni così suddivisi:

- ◆ **Finestra 1 Anno 2022: € 3 milioni;**
- ◆ **Finestra 2 Anno 2023: € 1 milione.**

### Azioni svolte per il sostegno alla promozione

Nella progettazione delle azioni promozionali si è tenuto conto dello **scenario in continua evoluzione**, già descritto, e della necessità di **rispondere alle nuove esigenze dei turisti**, nonché di comunicare la qualità dell'offerta e dei servizi, di garantire la sicurezza della destinazione.

Durante il primo periodo dell'emergenza sono state realizzate **diverse iniziative di comunicazione** volte inizialmente ad **intrattenere e dare senso di vicinanza**, in un secondo tempo a **comunicare la forza e il valore del capitale umano della filiera turistica lombarda**, che attende i suoi ospiti in sicurezza. Proprio in questa direzione, si colloca la Mozione 13 aprile

#### L'evoluzione di Explora S.p.A.

Con deliberazione 30 novembre 2020, n. XI/3916, Regione Lombardia – socio di maggioranza di Explora S.p.A. con il 60% delle quote del capitale sociale – determina l'acquisizione di tutte le quote in capo agli altri due soci: Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi (20%) e Unioncamere Lombardia (20%), al fine di rafforzare il controllo sulla società stessa. Explora S.p.A. diviene così una Società per Azioni interamente partecipata e controllata dal Socio Unico Regione Lombardia – che la governa secondo il modello dell'in-house providing. Successivamente, a seguito dell'emanazione della legge regionale 27 dicembre 2021 n. 24, con l'art. 4 di tale disposizione, dedicato alla razionalizzazione delle partecipazioni societarie detenute da Regione Lombardia, viene sancita la fusione per incorporazione di Explora S.p.A. nell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti (ARIA S.p.A.), concorrendo così al perseguimento dell'obiettivo regionale di contenimento della spesa pubblica. Infine, con delibera di Giunta 11 aprile 2022, n. 6246, sono stati approvati il progetto di fusione e la nuova proposta di statuto. Le attività di Explora S.p.A. continuano a essere svolte dalla società incorporante ARIA S.p.A. che, a tal fine, dopo aver adeguato il proprio oggetto sociale, ha adottato gli opportuni provvedimenti organizzativi volti a salvaguardare la rilevanza e la specificità delle attività connesse alla promozione del turismo e delle iniziative di attrattività del territorio lombardo, nonché alla valorizzazione del medesimo territorio e delle sue destinazioni turistiche.

<sup>25</sup> Delibera di Giunta regionale del 21 marzo 2022, n. XI/6139.

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

2021, n. 545, con la quale sono state destinate delle risorse straordinarie alla promozione turistica, per il rilancio del territorio.

Sulla base delle prime analisi sugli scenari post emergenza, le attività di promozione sono

Le azioni promozionali si sono concentrate sulla necessità di rispondere alle nuove esigenze dei turisti, di comunicare la qualità dell'offerta e di garantire la sicurezza della destinazione

state prioritariamente rivolte al mercato interno e di prossimità, per sviluppare in seguito anche azioni destinate al mercato internazionale, al fine di supportare i soggetti della filiera dell'attrattività e riposizionare le destinazioni fortemente internazionalizzate.

In termini di comunicazione sono state realizzate **nuove linee editoriali** compatibili con l'evoluzione della situazione emergenziale, accompagnate da **iniziative digitali** (es. *Instagram stories*) e una serie di uscite promozionali, in coordinamento con ENIT, volte a ottenere un effetto moltiplicatore. Sono stati valorizzati, a titolo di esempio, il **turismo enogastronomico**, le **tradizioni locali**, il **turismo all'aria aperta**, oltre alle **Giornate mondiali della bicicletta e dell'ambiente**, come traino ai temi legati al turismo all'aria aperta, del cicloturismo e delle visite alle aree naturali protette.

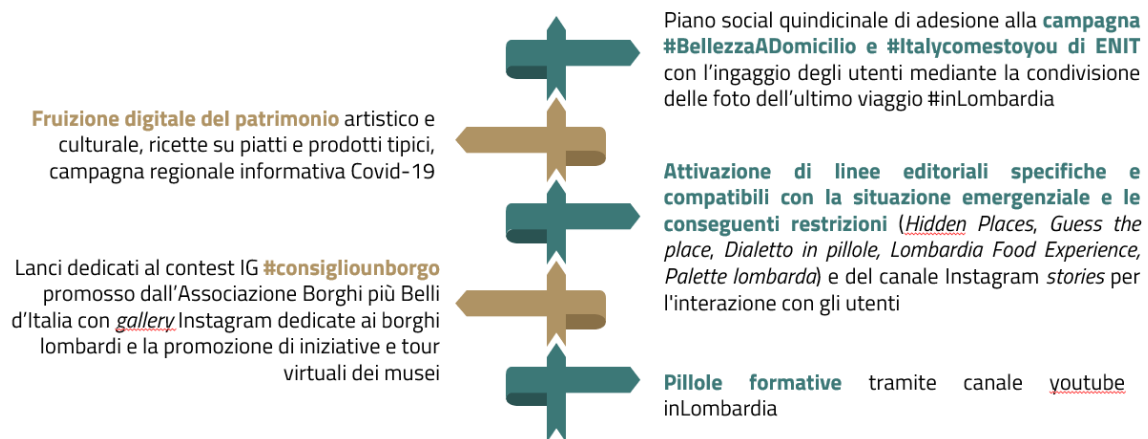


Figura 11. Iniziative di comunicazione sui canali social

Particolarmente serrato è stato il lavoro di **coordinamento con ENIT** e che ha previsto:

- ◆ una campagna digitale di riposizionamento del *brand* Italia **#ViaggioinItalia**, declinato a livello regionale **#ViaggioinLombardia**;
- ◆ una piattaforma virtuale federata ("Padiglione Italia") per condividere contenuti, organizzare e partecipare ad eventi *b2b, workshop, conferenze stampa*, oltre a fiere in forma virtuale, laddove non è possibile garantire la presenza fisica;

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

- ◆ un ciclo di *webinar* sui mercati *target* europei con il coinvolgimento delle sedi estere ENIT per un'analisi della situazione Paese, l'elenco fabbisogni dei *Tour Operator* e informazioni sulle compagnie aeree;
- ◆ un ciclo di *webinar* di presentazione dell'offerta rivolto alla domanda straniera e in particolare a *Tour Operator* e agenzie stampa per illustrare l'accessibilità destinazione e la tipologia di offerta turistica della Regione Lombardia. Sono stati considerati i seguenti mercati *target*: Paesi Bassi, Germania, Austria, Svizzera, Belgio, Lussemburgo, Regno Unito, Irlanda, Francia, Spagna, Scandinavia.

È stato inoltre avviato un **percorso per la condivisione delle linee guida per lo sviluppo del prodotto turistico post Covid-19** e delle priorità del **Piano di promozione 2020**, tramite la consultazione periodica attraverso tavoli territoriali tematici, la condivisione di *best practice*, momenti di condivisione con esperti per la condivisione di dati e scenari finalizzati al riposizionamento, e la predisposizione di un questionario per la raccolta di dati relativi a:

- ◆ percezione effetti Covid-19 sulle prossime stagioni turistiche
- ◆ prodotti turistici di riferimento
- ◆ *target*/mercati di riferimento
- ◆ attività di promozione già avviate o programmate sul territorio per condividere azioni sinergiche.



Figura 12. Interventi di promozione realizzati

Centrali sono infatti, per l'attuazione delle politiche regionali, i momenti di condivisione, ascolto e raccordo con i territori, che si concretizzano nel coordinamento con le associazioni di categoria, con i rappresentanti territoriali del tavolo turismo, con gli operatori turistici, con gli enti locali deputati alla promozione, che rappresentano il valore aggiunto di ogni iniziativa avviata per favorire lo sviluppo turistico dei territori stessi ed accrescerne il potenziale attrattivo.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

### Il portale turistico in Lombardia

Il sito turistico ufficiale della Regione, inLombardia, racconta attraverso itinerari, informazioni, descrizioni, aggiornamenti, immagini e video, le bellezze del territorio, oltre a fornire una gamma di proposte di viaggio, di *accommodation* e servizi che i territori lombardi offrono ai turisti. La funzione primaria del portale è la **promozione dell'intera offerta turistica del territorio regionale lombardo** e si basa su un **modello di collaborazione** fra gli **operatori turistici**, le **Istituzioni** e le **associazioni di categoria**. Di seguito, i principali risultati conseguiti:



Figura 13. I risultati di inLombardia

### Ecosistema Digitale Turistico

Nel corso del triennio 2020–2022 la piattaforma digitale multicanale EDT (Ecosistema Digitale Turistico), soluzione progettata nel 2016, ha ulteriormente potenziato la sua funzione primaria, ossia quella di **gestione centralizzata di contenuti digitali**.

Sono stati creati, armonizzati e distribuiti sui vari canali *output* (portale turistico regionale in-lombardia.it, portali verticali, totem interattivi, Infopoint, *web application*, etc.) migliaia di contenuti di promozione turistica.

Nel corso del 2022, è stata avviata interlocuzione con il Ministero del Turismo (MITur) per iniziare la sperimentazione di **interoperabilità con TDH** (*Tourism Digital Hub*). Il progetto rientra nell'ambito di una misura, finanziata con fondi PNRR, il cui obiettivo è la creazione di un Polo del Turismo Digitale, accessibile attraverso una piattaforma *web* dedicata, che permetta all'intero ecosistema turistico di valorizzare, integrare e promuovere la propria offerta. L'investimento finanzia l'infrastruttura digitale, i modelli di intelligenza artificiale per l'analisi dei dati e i servizi digitali di base per le imprese turistiche.

### I NUMERI DELL'ECOSISTEMA DIGITALE TURISTICO

- 6** Siti web derivati, tra cui il **portale regionale** (in-lombardia.it)
- 43** Totem interattivi installati presso Infopoint regionali
- 44** Redazioni attive sul territorio: Comuni, Consorzi, Infopoint, Pro Loco e soggetti privati
- 60** API E015 attivate
- 15** Soggetti pubblici e privati aderenti: **15 interoperabilità** (Trenitalia, Trenord, Ticketone, Musement, Visit Brescia, Visit Lake Iseo, Promo Bellagio, LakeComo etc.)

CONTENUTI PUBBLICATI IN EDT	<b>45.817</b>	Eventi	<b>591</b>	Itinerari
	<b>2.606</b>	Luoghi / Punti di interesse	<b>3.156</b>	Offerte turistiche
	<b>1.897</b>	Esperienze	<b>37.281</b>	Strutture ricettive

**Portale turistico regionale in-lombardia.it**

La più visibile tra le derivazioni di EDT è sicuramente il portale in-lombardia.it che contiene informazioni (in cinque lingue) costantemente aggiornate rispetto a luoghi ed esperienze turistiche in tutte le aree della Lombardia, presenta contemporaneamente centinaia di eventi di interesse turistico mantenuti costantemente aggiornati, pubblica i dati dell'intera ricettività lombarda, presenta offerte di servizi turistici da parte di centinaia di operatori ed imprese diverse, questi ultimi con modalità personalizzabili da parte del singolo utente.

Figura 14. L'Ecosistema digitale turistico in cifre.

### Iniziative rivolte al grande pubblico (B2C)

Per tutto il 2020 e per il 2021 si è puntato sui **turisti provenienti dai Paesi di prossimità** – in grado quindi di raggiungere la Lombardia con l'auto o sul mercato nazionale. Nel 2022, lasciata prudentemente alle spalle la pandemia, invece, si è ripreso a promuovere con più intensità la Lombardia turistica nei Paesi europei e nel Nord America con azioni mirate a questi mercati target. Nel dettaglio:

- ◆ **campagne di comunicazione** – nel 2020, si è ritenuto di lavorare su una nuova strategia di promozione finalizzata al riposizionamento turistico complessivo della destinazione Lombardia, con lo sviluppo della **campagna di comunicazione "Vorrei la vedessi come me. Ogni giorno"** (cfr. paragrafo 2.3.4), basata sulla narrazione di una Lombardia inedita ed originale, raccontata con gli occhi e le parole di chi la vive ogni giorno. Basata su 12 soggetti tematici differenti, uno per singolo territorio provinciale, la campagna è stata utilizzata per la promozione della Lombardia su stampa, radio, media digitali e *social network* anche nel 2021 e nel 2022

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

- ◆ **pianificazione media** – adozione di piani media rivolti ai mercati italiano ed europeo attraverso canali radio, televisivi, piani tabellari complementari e redazionali
- ◆ **collaborazioni con grandi player e grandi gruppi editoriali** – per portare la Lombardia al grande pubblico, in questo triennio, si è deciso di puntare **sulle collaborazioni con i grandi player di settore e grandi gruppi editoriali**, come RCS, BBC, Condè Nast per la promozione delle eccellenze legate al turismo culturale, enogastronomico, *active, wellness, lifestyle*, moda e *design*
- ◆ **vicinanza ai territori lombardi** – oltre ad attività di promozione di tutto il territorio lombardo, Regione Lombardia è intervenuta in modo specifico e mirato per andare a impattare positivamente sui territori colpiti da situazioni di particolare emergenza e far sentire, in questo modo, la vicinanza concreta dell'istituzione
- ◆ **collaborazione con le società di gestione degli aeroporti lombardi**. Il 30 luglio 2021 sono state firmate, inoltre, due **intese con le società di gestione degli aeroporti lombardi**, SEA e SACBO, al fine di promuovere forme di collaborazione sinergiche per il rilancio dell'attrattività turistica e dei flussi internazionali della Lombardia<sup>26</sup>.
- ◆ **collaborazione con le principali compagnie aeree**: si è rafforzata la collaborazione con le maggiori compagnie aeree con scali lombardi. Diverse le azioni di *co-marketing* portate avanti in questi anni con **Ryanair** e **EasyJet**.  
Nel mese di novembre 2021, in occasione di Expo Dubai, è stata implementata una *partnership* anche con **Emirates** per la promozione congiunta sugli operatori *trade* emiratini delle rotte su Milano e sulla Lombardia, attraverso *newsletter*, tariffe scontate per gli operatori, concorsi e *voucher* premio, incontri *B2B* con *tour operator* e agenzie
- ◆ **partnership** – sono in corso attività prodromiche per lo sviluppo di un progetto in *co-partnership* con **Grandi Stazioni** che prevede l'installazione di *Temporary Infopoint*

<sup>26</sup> Comunicazione in Giunta del 6 settembre 2021.

## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

presso le principali stazioni ferroviarie italiane e campagne di comunicazione a supporto

- ◆ **influencer** – diverse sono state anche le collaborazioni portate avanti in questi anni sia con la stampa, che con *influencer* nazionali e internazionali incaricati di promuovere l'immagine turistica della Lombardia, raccontando e diffondendo sui propri canali social eventi di rilievo svolti sul territorio regionale, ma anche partecipando ad **influencer tour** alla scoperta della variegata offerta presente nella Regione
- ◆ **comunicazione digitale** – grande importanza è stata data infine alla comunicazione digitale. Si è lavorato sia sul mercato nazionale ed internazionale anche per promuovere i contenuti sempre più approfonditi presenti sul portale [www.in-lombardia.it](http://www.in-lombardia.it), nell'ambito del progetto **Ecosistema Digitale Turistico**. Nel 2022, è stato invece ripreso il lavoro di posizionamento della Lombardia come *brand* turistico portando avanti azioni e strategie per stimolare la prenotazione di un soggiorno di lungo periodo, puntando su **target fuori dai confini regionali**, ma allo stesso tempo lavorando sul **rafforzamento del senso di appartenenza tra i lombardi**. Per raggiungere questi obiettivi si è scelto di puntare sul racconto dell'offerta turistica attraverso la creazione di esperienze più strutturate, utilizzando grandi eventi e luoghi iconici come *hook* per un soggiorno più lungo. Di rilievo anche la collaborazione con *influencer/content creator* "locali" per dare maggiore riverbero alla comunicazione ed al coinvolgimento di *player* di settore e turisti nello *storytelling* del *brand*.

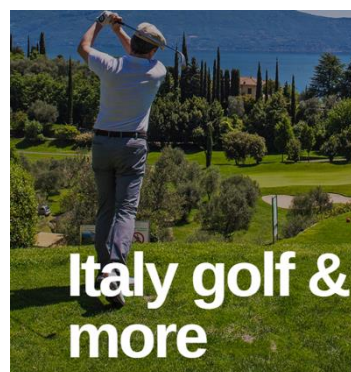
### Progetto Interregionale "Italy Golf & More"

Già dal 2017, Regione Lombardia partecipa al progetto interregionale "Italy Golf and More", coordinato dalla Regione Friuli-Venezia Giulia e che si struttura attorno ad una **collaborazione consolidata con ENIT** e le altre regioni *partner* e si pone l'obiettivo di promuovere l'Italia come una destinazione turistica golfistica in grado di offrire, in abbinamento a campi di elevato profilo, scenari paesaggistici e naturalistici di impareggiabile bellezza, nonché un'offerta artistica, culturale ed enogastronomica unica.

Durante il triennio 2020-2022, la collaborazione con le altre Regioni *partner* e con ENIT è proseguita attraverso il progetto

**"Italy Golf and More 2018-2020"**<sup>27</sup> che è stato prorogato<sup>28</sup>, in termini di durata, al 31 agosto 2022, a causa del rallentamento delle attività dovuto all'emergenza sanitaria.

Tra le principali attività previste, si segnalano **partnership editoriali** e **co-marketing** con importanti *Tour Operator* e testate di settore *leader* nei mercati *target*, nonché la



<sup>27</sup> Delibera di Giunta regionale del 28 dicembre 2017, n. XI/7637.

<sup>28</sup> Decreto dirigenziale del 10 maggio 2022, n. 6290



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

partecipazione a IGTM - *International Golf Travel Market* - in programma ad ottobre 2022 a Roma: un'importante **tappa prima della Ryder Cup del 2023**, evento di visibilità mondiale che approderà in Italia, al Marco Simone *Golf and Country Club* di Guidonia Montecelio vicino a Roma. Un'occasione unica per promuovere i 28 campi a 18, 27 e 36 buche della **Lombardia**, la Regione italiana che **vanta il più alto numero di campi** dall'elevatissimo profilo tecnico. Nel 2022, è stato poi approvato anche lo schema di accordo di collaborazione per lo sviluppo del progetto "Italy Golf&More 2022-2023-2024"<sup>29</sup>

### Progetto "Scopri l'Italia che non sapevi" - Viaggio italiano

Regione Lombardia, in collaborazione con le altre Regioni italiane, prende parte al progetto "Scopri l'Italia che non sapevi" facente parte del Piano di Promozione Nazionale 2020 del Ministero del Turismo e che ha come **tematiche centrali i borghi e i paesaggi italiani, il turismo lento e quello attivo.**

Si tratta di una strategia di promozione comune, frutto di un accordo di programma tra il Ministero del Turismo e la Commissione delle Politiche per il Turismo della Conferenze delle Regioni e delle Province Autonome, in collaborazione con ENIT. Un progetto che vede il **coinvolgimento di tutte le**

**Regioni** per sviluppare e **raccontare un vero e proprio "Viaggio Italiano"** per trasportare i turisti alla scoperta delle bellezze del nostro territorio raccontati in modo capillare nel **portale [viaggio.italia.it](http://viaggio.italia.it)**, con l'intenzione di essere una vetrina per l'Italia meno conosciuta, in linea con il *claim* della campagna di promozione turistica congiunta.



Con questo progetto, le **Regioni italiane** si pongono nei confronti del turista come **un'unica entità**, grazie ad una promozione unitaria e coordinata sul mercato nazionale.

### Campagna stampa internazionale in collaborazione con ENIT

Parallelamente al Piano di Promozione Nazionale 2020, Regione Lombardia collabora con **l'Ente Nazionale del Turismo**, attraverso la condivisione di materiale promozionale volto alla **valorizzazione dei territori lombardi su testate internazionali selezionate**. Le iniziative possono riguardare sia magazine *online* che siti tematici specifici, carta stampata, *podcast* e campagne *social*. La relazione con ENIT si estende anche al portale [Italia.it](http://Italia.it), ai *social network* collegati e agli uffici stampa locali parte della rete di promozione nazionale.

<sup>29</sup> Delibera di Giunta regionale del 17 ottobre 2022, n. XI/7157.



### Iniziative rivolte agli operatori (B2B)

La pandemia e il conseguente calo di vendite che ha investito il settore a livello globale hanno reso ancora più importanti le occasioni di incontro fra domanda e offerta. Per questo motivo, Regione Lombardia ha continuato a garantire la **partecipazione a fiere di settore e manifestazioni turistiche** nei mercati *target*.



Dal 2020 al 2022 Regione Lombardia, singolarmente o in collaborazione con ENIT, ha partecipato a **20 fiere, fisiche e virtuali**. Oltre alle manifestazioni fieristiche, in questo triennio, Regione Lombardia ha garantito l'adesione anche a *workshop* internazionali organizzati da ENIT e da altri operatori di mercato, sia con operatori in presenza, sia *online*. Nel 2020, nell'ottica di capitalizzare il momento di stop forzato e di chiusura dovuto all'esplosione della pandemia, Regione Lombardia ha organizzato un articolato **percorso di 10 webinar formativi** di alto livello, **in collaborazione con la Business School dell'Università LUISS**, per perfezionare le competenze specifiche e investire nel capitale umano del settore turistico. Il percorso formativo ha raccolto l'adesione di circa **500 operatori e stakeholder lombardi**. Lo scopo dei *webinar* è stato quello di offrire agli operatori del settore gli strumenti giusti per affrontare i nuovi scenari post pandemici.

Nel 2021, sempre in occasione di Expo Dubai e con l'obiettivo di consolidare le relazioni commerciali con un mercato strategico per la Lombardia come quello emiratino, è stato realizzato, in *partnership* con Emirates, uno specifico programma dedicato agli operatori lombardi.

Nel 2022, è ripresa anche l'organizzazione di **educational tour** sul



territorio lombardo con la partecipazione di selezionati operatori internazionali e focus diversificati volti a promuovere la variegata offerta turistica lombarda.

Nel 2022 è stata aggiornata la delibera di Giunta<sup>30</sup> relativa ai criteri per la partecipazione e la selezione degli operatori turistici lombardi alle manifestazioni fieristiche e alle iniziative *B2B* in ambito turistico partecipate da Regione Lombardia, allo scopo di favorire una selezione più inclusiva e rappresentativa.

### Il Piano Montagna

Regione Lombardia ha deciso di investire sul rilancio del segmento montagna con azioni specifiche di promozione, attraverso la valorizzazione degli attrattori e delle località che rendono la Lombardia una destinazione di eccellenza per lo sport, il benessere, il turismo lento e l'enogastronomia.

Con l'obiettivo di definire un percorso di riposizionamento turistico della montagna lombarda, è stata avviata un'**analisi di contesto dei flussi turistici**, delle tendenze e del prodotto turistico, che ha evidenziato punti di forza, criticità e opportunità:

- ◆ tra i **punti di forza** vengono segnalati la **vicinanza agli aeroporti**, la presenza dell'alta, media e bassa montagna **oltre dieci stazioni sciistiche di primaria importanza, siti Unesco, centri termali**, la disponibilità di attività sportive, la possibilità di fare shopping e di acquistare prodotti di artigianato, l'enogastronomia e un'offerta diversificata in grado di accogliere differenti *target* di turisti
- ◆ tra i **punti di debolezza** vengono evidenziati la **mancanza di un'identità riconoscibile**, la **scarsa conoscenza del prodotto**, le **tante località montane distinte**, la comunicazione carente, i lunghi tempi di percorrenza stradale, la concorrenza con località più rinomate
- ◆ tra le **opportunità di sviluppo** sono presenti il desiderio dei turisti di **ricercare località minori, il turismo verde** e all'aria aperta con un crescente interesse verso le produzioni locali, la possibilità di capitalizzare il **brand Milano** che risulta un forte attrattore, coniugando elementi legati al *lifestyle* con quelli propri della natura e del turismo attivo, le potenzialità legate alle Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

Sono stati, pertanto, individuati i seguenti principali **obiettivi**:

- ◆ creare un'**offerta turistica unica** della montagna
- ◆ **valorizzare le specificità di ciascun territorio** al fine di creare e comunicare un'offerta diversificata accessibile tutto l'anno
- ◆ **promuovere l'identità della montagna lombarda** verso il mercato domestico e i mercati *target* considerati prioritari.

<sup>30</sup> Delibera di Giunta regionale del 23 maggio 2022, n. XI/6405.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022



Figura 15. SWOT analysis del Piano Montagna

Obiettivo dell'attività, nel dettaglio, è stato quello di favorire, nei confronti dei **mercati target - Italia, Germania, Repubblica Ceca, Regno Unito, ma anche Francia, Austria, Svizzera e Paesi Scandinavi - l'emersione di itinerari turistici** che, partendo da Milano, valorizzino sia i territori lombardi della via olimpica sia le altre aree montane, comprese quelle meno note.





## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

A questo fine, nel corso del 2021 e del 2022 sono stati prodotti **nuovi contenuti tematici**, che hanno ripreso il *concept* della campagna “Vorrei la scoprissi come me. Ogni giorno”. Per una presenza capillare sui media italiani ed esteri, è stata svolta **un’attività continuativa di ufficio stampa e PR** sui mercati target tramite divulgazione di comunicati stampa, oltre che l’organizzazione di **momenti specifici dedicati alla stampa di presentazione delle novità** proposte dai territori relative all’offerta turistica montana lombarda.

Sono state inoltre, implementate **campagne media digital in Italia e in Europa** (Regno Unito, Germania, Repubblica Ceca, Francia, Austria, Svizzera e Paesi Scandinavi) per la promozione della stagione turistica.

Sono stati prodotti nuovi contenuti tematici veicolati attraverso un’attività strutturata e continuativa sui mercati *target*, organizzati incontri con la stampa di presentazione delle stagioni invernali ed estive e *press tour* dedicati ai media specializzati italiani ed esteri, azioni di promozione in occasione di manifestazioni fieristiche, campagne media e digitali in Italia ed Europa, pianificazioni pubblicitarie sia sul mercato nazionale che internazionale e progetti editoriali multicanale con *partner* nazionali.

### Azioni per lo sviluppo turistico dell’area del Sebino

L’Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) dell’area del Sebino è finalizzato al rilancio, alla riqualificazione, alla valorizzazione e alla promozione dell’area comprendente diversi comuni della provincia di Brescia e Bergamo (Iseo, Marone, Monte Isola, Paratico, Pisogne, Sale Marasino, Sulzano, Castro, Costa Volpino, Lovere, Parzanica, Predore, Riva di Solto, Sarnico, Solto Collina e Tavernola Bergamasca).

**Promozione del patrimonio culturale, tutela ambientale, miglioramento delle infrastrutture e incentivazione dello sviluppo sostenibile in un’ottica di miglioramento dell’attrattività del territorio** sono gli elementi che stanno alla base dell’accordo. Gli interventi

inseriti nell’Accordo promossi e finanziati interamente da Regione Lombardia sono relativi alla stesura del **documento di fattibilità dell’anello ciclabile del Lago d’Iseo**, alla riqualificazione dei percorsi sentieristici e ciclopedonali e alla promozione turistica del



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

Sebino. L'iter era stato avviato con un Protocollo d'Intesa sottoscritto nell'estate del 2017, seguito poi dalla promozione dell'AQST avvenuta nel 2018.

Nel 2020, l'ultima delle annualità progettuali di valorizzazione turistica dell'area del Sebino, sono state realizzate **diverse attività promozionali**, anche in allineamento con la campagna di promozione turistica di Regione Lombardia "Vorrei la vedessi come me. Ogni giorno" e in collaborazione con **DOVE**, il periodico di riferimento per il tema Viaggi in Italia, per la produzione e promozione di contenuti digitali e su stampa. In particolare, sono state realizzate attività di promozione, tra cui la produzione di uno *spot* video allineato al *concept* della campagna di promozione turistica, di uno *shooting* fotografico per l'area del Lago di Iseo che rimarrà disposizione di "#inLombardia" e del territorio anche per future iniziative di promozione turistica, l'acquisto di spazi pubblicitari e la definizione di accordi di promozione per campagne commerciali congiunte.

Considerata la situazione post emergenza e che il mercato di riferimento è principalmente quello italiano, è stato realizzato un progetto in *partnership* con DOVE e Corriere della Sera per mantenere alta l'attenzione sull'area da luglio a settembre. Inoltre, ha preso vita anche un *workshop* digitale per favorire la distribuzione B2B e la partecipazione di *buyer* italiani ed esteri. Infine, è stata portata a termine un'attività di pianificazione digitale che ha visto l'attivazione di *canali social* (*Facebook* e *YouTube*) e di collaborazioni con portali di promozione dei viaggi (*Valica* e *GodTrekking*), che hanno ritorno in termini di visualizzazioni e fruizione dei contenuti sponsorizzati.

### Azioni per lo sviluppo turistico del comprensorio delle Tre Valli

Con delibera di Giunta<sup>31</sup>, è stato approvato lo schema di **Protocollo d'intesa tra Regione Lombardia** e le **Comunità Montane di Valle Camonica, Valle Sabbia e Valle Trompia** e i Comuni di Anfo, Artogne, Bagolino, Berzo Inferiore, Bienno, Borno, Breno, Collio, Darfo Boario Terme, Esine, Gianico, Ossimo, Pian Camuno e Provincia di Brescia e Unione dei Comuni della Bassa Valle Camonica, per la definizione di un "Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale per la riqualificazione, lo sviluppo e la valorizzazione del comprensorio delle Tre Valli (Valle Camonica – Valle Trompia – Valle Sabbia)". Obiettivo di questo accordo è quello di **contribuire allo sviluppo turistico dell'area, alla promozione dell'attività sportiva outdoor, alla tutela**



<sup>31</sup> Delibera di Giunta regionale del 28 novembre 2017, n. X/7459.

**ambientale, al potenziamento dell'accessibilità.** Con successiva delibera<sup>32</sup> è stata data attuazione alle iniziative già avviate nel 2017, prevedendo un primo stanziamento pari a **€ 1.500.000** per interventi pubblici a fronte di un investimento complessivo di **€ 36,070 milioni**. Nel 2019, con ulteriore atto<sup>33</sup> della Giunta sono stati cofinanziati i progetti previsti nel programma d'azione, per un importo pari a **€10,076 milioni** a fondo perduto, la cui realizzazione è stata prorogata<sup>34</sup> fino al 31 dicembre 2023, a causa della situazione emergenziale e delle numerose progettualità in cui sono coinvolti gli enti territoriali, nonché per via l'aumento dei prezzi e della difficoltà nel reperire le materie prime e la manodopera necessari. Le risorse per la realizzazione dei progetti infrastrutturali sono in capo agli enti locali attuatori.

### Il Piano Cina

I **flussi provenienti dalla Cina** verso l'Italia, nel periodo antecedente alla pandemia, erano **stimati in continua crescita** e a livello nazionale sono stati siglati **diversi accordi** con l'intento di **rafforzare i rapporti turistici e culturali**. Sebbene l'esplosione del contagio abbia modificato radicalmente i riferimenti del quadro di contesto, non è possibile ignorare il peso del turismo cinese sull'economia lombarda e, in un'ottica di programmazione di breve-medio periodo, risulta strategico considerare sin da subito anche una prospettiva per il post-emergenza. Il piano di penetrazione del mercato cinese si colloca pertanto in una prospettiva di ripresa e prevede azioni di formazione degli operatori turistici, la partecipazione a manifestazioni fieristiche e la dotazione di adeguati strumenti promozionali per facilitare e supportare il posizionamento turistico della Lombardia sul mercato cinese.

Le prime attività, progettate nel 2020, hanno riguardato innanzitutto un **intervento formativo e di accompagnamento degli operatori** in collaborazione con la Fondazione Italia-Cina.

Nel 2021, invece, mediante l'apertura degli **Official Account in Lombardia** su due dei principali social network cinesi, **WeChat e Weibo**, è stata aperta la strada alla comunicazione diretta con i potenziali turisti.

Nello stesso anno, Regione Lombardia ha aderito alla campagna promozionale digitale co-finanziata da *European Travel Commission "Europe behind the scenes"*, con l'obiettivo di promuovere le destinazioni attraverso i *social network* cinesi. L'iniziativa è stata indirizzata ai viaggiatori interessati a natura, *outdoor*, borghi e città creative e ha previsto le seguenti attività:

<sup>32</sup> Delibera di Giunta regionale del 17 gennaio 2018, n. X/7750.

<sup>33</sup> Delibera di Giunta regionale del 15 aprile 2019, n. 1568.

<sup>34</sup> Delibera di Giunta regionale del 15 dicembre 2021, n. 5673.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

- ◆ realizzazione di contenuti ad hoc dedicati alla Lombardia, con articoli e post sui canali *Wechat*, *Weibo* e *Douyin* della *ETC* e di *Europass*, l'agenzia che ha curato la campagna
- ◆ realizzazione di due mini *series* diffuse sui canali social cinesi con partecipazione di una nota *influencer* cinese e tappe a Milano, Lago di Como, Bergamo e Brescia
- ◆ realizzazione di un *livestreaming* con diretta sui social cinesi ad opera della medesima *influencer* nella città di Cremona.

Nel 2022 è stata invece avviata l'attività di comunicazione sugli *Official Account* con l'obiettivo di **consolidare la presenza sui social cinesi, fare branding e posizionamento della destinazione** e per mantenere alti, nel potenziale turista cinese, la curiosità e

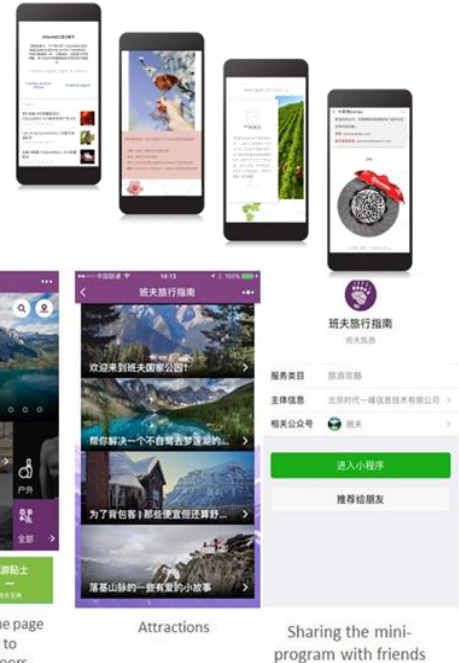
l'interesse sulla Lombardia in modo da favorire la prenotazione di viaggi non solo verso l'iconica e conosciuta Milano, ma anche verso altre destinazioni meno note al turista cinese, ma di altrettanto interesse e valore. Oltre al mantenimento e al popolamento dei canali *social*,

sono in corso le seguenti attività:

- ◆ realizzazione di un'analisi finalizzata all'individuazione della miglior strategia di comunicazione *social* e alla creazione di *format* creativi per la declinazione dei contenuti di promozione turistica
- ◆ attivazione *WeChat Channel Video*, apertura *account* e gestione editoriale
- ◆ promozione della destinazione, mediante realizzazione di *influencer tour* e *livestreaming* con la partecipazione di *Key Opinion Leader* cinesi in collaborazione con ENIT e implementazione di una campagna su *WeChat Channel Video*
- ◆ realizzazione di un *webinar* B2B di formazione sulla destinazione, rivolto ad operatori turistici cinesi.

### La Lombardia del *wedding*

La filiera degli eventi privati e dei matrimoni ha il maggior indice di spesa pro capite, è un settore complesso che coinvolge ed interessa la produzione di servizi territoriali differenziati, ma anche un sistema di organizzazioni e società che promuovono sui mercati le destinazioni *wedding*. In Lombardia dà lavoro a 10.000 aziende, con un fatturato di oltre € 5 miliardi.



## 2. LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO NEL 2020-2022

Il comparto ha subito pesanti effetti della crisi Covid-19 a causa dei provvedimenti indotti per il contenimento del virus a livello locale, nazionale ed internazionale. Le imprese operanti nel segmento sono state ulteriormente penalizzate dal crollo degli eventi, fiere e congressi, oltre che delle attività culturali e di attrazione turistica.

Sono state, quindi, realizzate azioni specifiche per la promozione del segmento *wedding* sui mercati di medio raggio, identificando specifici *target* e realizzando contenuti editoriali e strumenti promozionali. Tra le prime azioni introdotte nel 2021, si ricorda l'implementazione di una **hub page multilingua sul portale turistico in Lombardia**, con contenuti tematici specifici per la promozione della Lombardia come *location* ideale per matrimoni.



È stato inoltre, organizzato un **workshop wedding B2B digitale con l'adesione di 16 seller lombardi e la partecipazione di 30 buyer internazionali**. Negli ultimi mesi del 2022 verrà realizzata una campagna digitale di promozione della Lombardia del *wedding* rivolta ai Paesi europei maggiormente interessati alla Lombardia come *location* per matrimoni.

### Ciak #inLombardia

Il *video marketing* si è rivelato negli ultimi anni tra le più efficaci leve di comunicazione, informazione e promozione, soprattutto sulle piattaforme dei *social network*, rendendo i video sempre più attrattivi e coinvolgenti e in grado di guadagnare consenso degli utenti in termini di visualizzazioni, condivisioni e interazioni. È stato pertanto promosso il concorso "**Ciak #inLombardia**", che ha previsto nel 2020 un'edizione denominata "**Lombardia Riparte**" dedicata agli under 35 per la selezione di video in grado di valorizzare la Lombardia e promuoverne l'immagine e la reputazione, in Italia e all'estero, a seguito dell'emergenza globale legata alla diffusione del Covid-19. Nel 2021, il concorso è stato riproposto con l'edizione "**Ciak #inLombardia a 360°**", per la selezione di video, della durata massima di 30 secondi, finalizzati alla promozione della Lombardia in ottica di marketing territoriale. Si tratta, in generale, di un'iniziativa che esprime una peculiare valenza in relazione all'obiettivo di **ristabilire nell'immaginario collettivo la corretta percezione dell'attrattività del patrimonio storico-culturale**, anche attraverso la memoria e i ricordi delle tradizioni, delle leggende e delle storie popolari.



## Cosa abbiamo imparato?

Quanto accaduto nel triennio 2020-2022 ha messo in evidenza la vulnerabilità dei sistemi di programmazione in relazione alla loro capacità di affrontare situazioni improvvise ed impreviste. L'emergenza ha consentito però di comprendere meglio le debolezze, anche potenziali, del sistema e di porre l'attenzione sulle attività che possono essere avviate sui territori per rafforzare il sistema stesso e renderlo più resiliente. La **visione sistemica del turismo regionale** è emersa in maniera predominante, mettendo in evidenza i **punti di forza di un sistema diffuso su tutto il territorio**, ricco di contenuti diversi e composto da attori per la maggior parte piccoli e medi in grado di reagire molto spesso con grande prontezza e flessibilità. Tale visione del turismo è, insieme ai territori, il **principale motore dell'attuale programmazione**.

Il Piano 2023-2025 non può essere pensato come un semplice proseguimento del precedente Piano triennale 2020-2022: se da un lato rappresenta il seguito di quanto svolto negli ultimi tre anni, dall'altro lato, il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico. Da qui, l'importanza del **lavoro di consultazione e di condivisione svolto in preparazione del Piano triennale**, che ha permesso di proseguire il costante ascolto delle numerose

---

L'ascolto delle istanze degli attori economici e del territorio deve guidare le direttrici strategiche del turismo Lombardo in vista di Milano Cortina 2026

---

istanze provenienti dagli attori economici durante tutto il periodo dell'emergenza pandemica e di soddisfare l'esigenza comune a tutto il sistema sociale e produttivo regionale di **ripensare e riflettere sui modelli di sviluppo e di consolidamento del settore turistico**. Un ambito strategico per la Regione Lombardia che si accinge ad ospitare un evento di importanza globale come le Olimpiadi Milano-Cortina 2026. In questa direzione, il Piano per lo sviluppo del

turismo e dell'attrattività del territorio lombardo vuole rappresentare la **maggiore maturità e consapevolezza** che il territorio ha acquisito in questi anni di emergenza. Così, Regione Lombardia vuole mettere a patrimonio comune quanto imparato in questi difficili anni per correre rapidamente verso il 2026 valorizzando, consolidando e sviluppando un sistema diffuso, ricco di risorse e di contenuti diversi e altamente qualificato.

---

La pandemia ha fatto emergere i punti di forza ma anche le vulnerabilità del sistema di programmazione del turismo regionale

---





### **3. LA STRATEGIA 2023/2025**





## 3 LA STRATEGIA 2023-2025

### Gli input della strategia 23-25

La strategia di Regione Lombardia nasce da **un importante percorso di concertazione** con tutti i soggetti del territorio coinvolti, a diverso titolo, nell'ecosistema del turismo regionale. Un piano strategico efficace, infatti, non può prescindere dalla conoscenza e dall'analisi delle esigenze del territorio, dei soggetti che lo animano e che saranno i principali destinatari delle sue azioni.

Una strategia che nasce dalle esigenze concrete del territorio

La **comunicazione in Giunta del 25 giugno 2022** ha delineato questo percorso di consultazione dei territori sulle priorità della filiera turistica per il prossimo triennio; una sorta di "roadmap" per individuare, nell'ambito di un processo partecipativo, i **temi prioritari per lo sviluppo del turismo in Lombardia**, tenendo in considerazione le diverse esigenze dei singoli territori e condividendo priorità e scenari per il prossimo triennio. Durante questo percorso:

- ◆ si sono svolti una serie di **incontri con i referenti territoriali** dei componenti del Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività con gli *stakeholder* potenzialmente coinvolti nel processo
- ◆ è stata lanciata una **consultazione pubblica** sulla piattaforma **Open Innovation** rivolta agli attori coinvolti nei processi di innovazione e ai cittadini che vogliono avere un ruolo attivo nella definizione di un nuovo modello di *policy*.

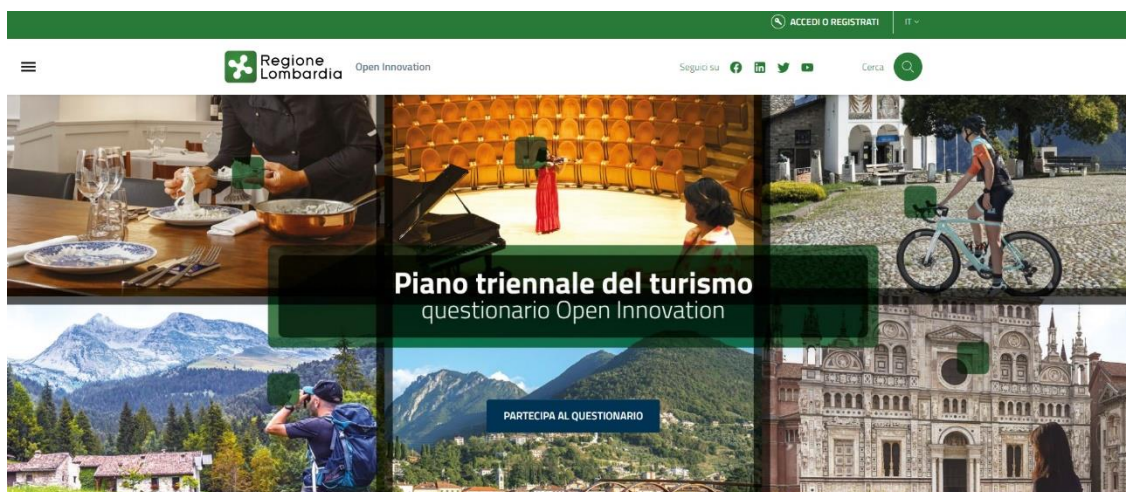


Figura 16 – Consultazione pubblica su Open Innovation per il Piano triennale del turismo



Nello svolgimento degli incontri specifici con gli *stakeholder*, nonché attraverso la consultazione pubblica, sono emersi numerosi ed interessanti spunti, che sono stati successivamente analizzati e sviluppati e che possono essere sintetizzati nei seguenti **temi strategici**:



Figura 17 - Temi strategici evinti da incontri e consultazione pubblica

I temi emersi durante il dialogo con i portatori d'interesse e gli esperti del settore, oltre ai risultati della consultazione pubblica, sono riportati nell'**Appendice 1**.

Le esigenze raccolte durante questo percorso di concertazione sono state confrontate e integrate con ulteriori e imprescindibili **input di riferimento**:

- ◆ **lezioni apprese da Regione Lombardia** nel triennio appena trascorso, comprendenti punti di forza e aree suscettibili di miglioramento/potenziamento nella pianificazione e attuazione delle politiche sul turismo
- ◆ evidenze emerse dall'analisi dell'**andamento del mercato turistico** e dall'osservazione delle **principali tendenze** caratterizzanti la domanda
- ◆ indirizzi contenuti nel **Documento di Economia e Finanza Regionale per il triennio 2023-2025 (DEFR 2023-2025)**, oltre che dal relativo aggiornamento
- ◆ spinte innovative provenienti dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**
- ◆ indirizzi strategici provenienti dalla **Commissione Europea** (es. "*Transition Pathway for Tourism*", "*Study on Mastering data for tourism by EU destinations*")
- ◆ prime informazioni riguardanti il **Piano 2023-2027** in corso di predisposizione da parte del Ministero del Turismo.

Questi indirizzi ed elementi conoscitivi sono stati combinati insieme e hanno consentito di porre le basi per la definizione delle linee strategiche per il triennio 2023-2025 che confluiscono nel Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività 2023-2025 e dei relativi (successivi) Piani Annuali.



Figura 18. Gli input della strategia 2023-2025

## Cosa considerare in prospettiva 23-25?

### Nuove sfide per il prossimo triennio

Il triennio appena trascorso ha rappresentato per il settore un vero e proprio **stress test** andando a modificare in profondità le tendenze in corso prima della pandemia, accelerando una parte della ripresa, ma anche mostrando nuove espressioni del settore sino a quel momento non conosciute.



Per comprendere meglio quanto sopra, si pensi a quanto sino a fine 2019 fosse forte il dibattito sui temi dell'**overtourism**, ossia dell'affollamento di numerose destinazioni, e a come la pandemia abbia in pochissimo tempo azzerato questi fenomeni ponendo all'ordine del giorno altri temi legati alla stessa sopravvivenza del settore e degli operatori economici che lo compongono.

Altri effetti del post pandemia hanno avuto impatti sul **sistema dei trasporti** e in particolare degli **aeroporti** per mancanza di personale, ridotto nel periodo pandemico. In generale, in tutto il settore turistico risulta molto sentita la carenza di personale dotato di competenze specifiche e numerose attività produttive faticano nel trovare mano d'opera qualificata.





Del resto, è evidente come, sul tema **capitale umano**, la pandemia abbia innescato un percorso di **perdita di lavoratori qualificati**, generando una complessa situazione, non solo in merito alla copertura delle posizioni perse, ma soprattutto alla professionalità e ai requisiti necessari per una ripresa di livello, a garanzia della strutturazione di un prodotto di qualità:

ripresa che, per tante ragioni (anche di natura economica), non è e non sarà affatto immediata, né facile.

La pandemia ha favorito la **crescita del commercio elettronico** e la **maggiore attenzione alla digitalizzazione**, rafforzando anche nelle popolazioni adulte tendenze già presenti nei nativi digitali. La transizione digitale costituirà sicuramente un elemento di importanza nel turismo prossimo e futuro e sarà sfidante individuare le modalità per includere nuovi stili di vita e scelte di consumo con attenzione all'autenticità, alla sostenibilità, alla costruzione di un percorso unico coniugando tecnologia, tradizione ed esperienza.



L'indagine condotta dall'**Osservatorio Turismo 2022 di Nomisma-UniCredit** mostra la percezione degli operatori rispetto ai cambiamenti del modo di viaggiare indotti dall'attuale congiuntura:

54%

Gli operatori che pensano che **la congiuntura attuale determinerà una minore capacità di spesa da parte dei viaggiatori** e questo, secondo il 34%, comporterà la necessità di **rivedere i prezzi di listino** a causa dei maggiori costi di gestione.

33%

Operatori turistici che pensano che si verificherà una **diminuzione dei tempi di permanenza dei turisti**.

32%

Operatori che pensano si assisterà ad una **contrazione della domanda** dall'Est Europa rispetto al 2021.

22%

Operatori che pensano si assisterà ad una **contrazione della domanda** da altri Paesi stranieri rispetto al 2021.

18%

Operatori che pensano si assisterà ad una **contrazione della domanda** dall'Italia (18%) rispetto al 2021.

**Figura 19 - Indagine sul cambiamento del modo di viaggiare secondo gli operatori turistici**

(Fonte: Osservatorio Turismo Nomisma – Unicredit, 2022 – Indagine sugli operatori turistici, maggio 2022)

A fronte di questi mutamenti, gli operatori sono consapevoli di dover **adeguare la loro offerta**. Per adattare le proposte ai nuovi bisogni dei viaggiatori, entro i prossimi 2-3 anni l'operatore turistico:



Un'altra percentuale punterà sulla **digitalizzazione**: il **29%** realizzerà app per il *check-in* e il *check-out* oppure per prenotare i servizi della struttura, mentre il **26%** inserirà sistemi di domotica nelle camere.

**Figura 20. Risposte degli operatori turistici**

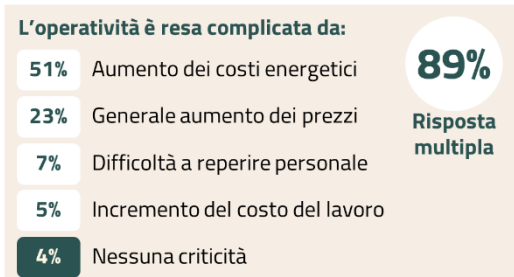
(Fonte: Osservatorio Turismo Nomisma – Unicredit, 2022 – Indagine sugli operatori turistici, maggio 2022)

Considerando gli effetti della pandemia e la situazione incerta rispetto al quadro dell'aumento dei costi e dell'efficientamento energetico, si rendono necessarie alcune **azioni fondamentali per supportare la ripresa del settore** ed utili come **leve per investimenti**:

- ◆ salute e sicurezza
- ◆ digitalizzazione come fattore abilitante dell'innovazione e trasformazione del turismo
- ◆ formazione: creare la forza lavoro del futuro
- ◆ sostenibilità: dare una nuova forma al settore *hospitality*
- ◆ comunicazione: raggiungere il cliente in maniera efficace.

**DOPO LA PANDEMIA, IL SETTORE TURISTICO È ALLA PROVA DI UNA CONGIUNTURA AVVERSA**

**64%** Operatori turistici che affrontano **difficoltà operative** causate dall'attuale congiuntura – pandemia, conflitto, inflazione



**Figura 21 – Le difficoltà operative del settore turistico nell'attuale congiuntura**

(Fonte: Osservatorio Turismo Nomisma – Unicredit, 2022)



Questi nuovi scenari richiedono una sempre maggiore attenzione al sistema turistico di territorio, oltre ad una grande **capacità di adattamento**. Diventa strategico ragionare sempre più in **ottica di sistema** e in un'**ottica di filiera**, promuovendo una politica 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 sua capacità competitiva.

## Il turismo alla prova della resilienza in uno scenario mutevole

I dati e le analisi delle principali dinamiche che hanno contraddistinto il settore turistico a livello mondiale, nazionale e regionale indicano alcuni **punti di attenzione**:

- 1 **La ripresa si è dimostrata lenta e gli impatti non sono stati uguali per tutti**, in quanto le destinazioni dipendenti dai mercati stranieri di lungo raggio e del settore business hanno risentito maggiormente la crisi
- 2 **La domanda domestica ha ripreso prima** di quella internazionale
- 3 A livello internazionale e nella gran parte delle destinazioni italiane e anche della nostra regione, si è passati da una costante crescita del turismo (con anche situazioni di *overtourism* non sempre sostenibili), ad un **improvviso e prolungato stop di pressoché tutte le attività turistiche**, con conseguenze molto rilevanti sul piano economico ed occupazionale
- 4 Lo scenario post Covid19 ha accentuato una tendenza già in atto nei mercati di riferimento per il nostro paese particolarmente attenti alle conseguenze dei cambiamenti climatici, con un **orientamento verso un turismo più sostenibile nella proposta e più responsabile nella fruizione**
- 5 Si assiste a un **radicale cambiamento del lavoro**, sia dal lato economico che da quello organizzativo-logistico (luoghi e tempi) con l'esplosione del lavoro ibrido, nuovi modelli di organizzazione e nuovi format
- 6 Cambiamento trasversale portato dalla **sharing economy**
- 7 Orientamento della domanda verso **destinazioni attente al tema della salute e della sicurezza sanitaria**
- 8 **Maggiore commistione tra indoor e outdoor**
- 9 **Target più sofisticati** che cercano prodotti personalizzati e destinazioni nuove da scoprire, dove territorio, cultura ed enogastronomia diventano parte del prodotto turistico
- 10 **Approccio tradizionale non più sufficiente**: il turista chiede esperienze coinvolgenti, e diventa sia l'organizzatore che il certificatore della vacanza



## Nuove abitudini turistiche

La pandemia ha prodotto degli adattamenti contingenti, dei cambi di abitudini che possono diventare transizioni strutturali permanenti.

### Principali tendenze



**Approccio più flessibile, short stay, short term e sempre più spesso self organized**, combinato con **turismo di prossimità**, con il **turismo lento e sostenibile**, la riscoperta di **nuovi territori e destinazioni turistiche meno note**, alternative alle località iconiche spesso in passato oggetto del fenomeno dell'*overtourism*.

### Motivi del viaggio

Il **desiderio di relax e svago** rimane prevalente, anche se combinato con la **ricerca di avventura ed esplorazione** e il **desiderio di conoscere luoghi mai visitati prima**, ed è cresciuta la preferenza per il turismo montano e lacustre, per il turismo rurale e per il turismo lento e sostenibile.



### Modalità di vacanza



Maggiore sarà l'attenzione e la ricerca delle cosiddette "destinazioni secondarie", diversa sarà la modalità di trasporto ricercata, con **l'aumento di richieste di auto a noleggio**, ad esempio, a discapito del tradizionale volo *low cost* e, infine, diverse saranno anche le tipologie di ospitalità ricercate.

A ciò si devono aggiungere ulteriori dati non trascurabili:

- ◆ nel corso della pandemia si è registrata una diversa distribuzione dei flussi turistici nel tempo a vantaggio dell'estensione delle **stagionalità**
- ◆ diverso è stato anche il **ciclo di acquisto con prenotazioni** effettuate in prossimità della partenza e con una riduzione significativa del ricorso alla pianificazione dei viaggi
- ◆ **crescita della permanenza media dei turisti sul territorio lombardo** rilevata negli anni 2020 e 2021, passata dai 2,40 giorni, registrati nel corso del 2019, ai 2,79 giorni del 2020, fino a 2,94 giorni registrati nel corso del 2021
- ◆ gli europei hanno sfruttato il periodo pandemico (durante il quale si è ridotta la possibilità di viaggiare in aereo) per riscoprire il **turismo**

---

Un documento pubblicato nel 2021 da Deloitte (*Think Tank Hospitality White Paper, 2021*) mette in evidenza come il turismo del futuro sarà fortemente caratterizzato dalla **voglia di viaggiare e di esplorare** con profondi cambiamenti nei desiderata dei turisti

---

**di prossimità e modi alternativi di trasporto.** Durante il 2020, il turismo interno è stato più resistente di quello intra-UE e, nel breve termine e fino alla completa ripresa dei mercati globali dei viaggi, continuerà ad essere una chiave importante per guidare la ripresa dell'ecosistema turistico.

### Esperienze personalizzate



Il turista chiede esperienze coinvolgenti e memorabili; pretende quello che immagina e diventa sia l'organizzatore che il certificatore della vacanza.

I **prodotti personalizzati** prevalgono su quelli standard con richieste specifiche che riguardano diversi segmenti: *luxury*, *business*, persone con bisogni speciali, servizi innovativi e di condivisione.

Anche i **cambiamenti del lavoro** hanno un peso determinante nell'evoluzione della domanda, sia dal lato economico che da quello organizzativo-logistico (luoghi e tempi). Si assiste ad un'esplosione del **lavoro ibrido**, con nuovi e diversi modelli di organizzazione, nuovi format, un mix di *short and long stay*. Il documento pubblicato da Deloitte mette in evidenza come nel medio-lungo periodo, la crescita economica potrà determinare un

**aumento della disponibilità di spesa** e quindi **una crescita della domanda per viaggi e turismo**, soprattutto da parte di coloro i quali non hanno avuto modo di viaggiare pre-2020 o non erano assidui viaggiatori.

### Gli 8 profili dei viaggiatori in evoluzione

Dai risultati dell'Osservatorio *EY Future Travel Behaviours* emergono cambiamenti profondi nelle motivazioni alla base delle scelte di viaggio che rendono la popolazione dei viaggiatori sempre più eterogenea, con preferenze diversificate e le segmentazioni tradizionali del mercato obsolete. I dati raccolti hanno permesso di identificare **8 profili rappresentativi dei viaggiatori**: il cluster dei *Potential Frequent Travellers*, che intende aumentare i propri viaggi sia per vacanza sia per lavoro, si conferma come il cluster più numeroso (**20%** del campione e +2p.p. vs rilevazione precedente). Aumenta il numero dei *Reluctant Traveller* (+3p.p.), che continueranno quest'anno a limitare gli spostamenti, e degli *Health & Environmental Concerned Traveler* (+1p.p.) che non intendono aumentare il numero di viaggi, mentre si riducono i cluster dei *Potential Leisure Travelers* (-2 p.p.) propensi a viaggiare per vacanza ma non per lavoro, e degli *Hypertravelers* (-3 p.p.) che viaggiano più frequentemente della media. Tali variazioni potrebbero trovare una spiegazione nel protrarsi della situazione pandemica anche nel corso dell'ultimo anno.

## Sostenibilità



Sempre più viaggiatori a livello mondiale ritengono che la sostenibilità nel turismo sia essenziale per **far fronte a fenomeni come l'over-tourism, l'inquinamento di spiagge e corsi d'acqua, la deforestazione, l'inefficienza energetica e l'utilizzo di plastiche monouso** e c'è anche

Secondo i risultati emersi dalla nuova analisi dell'*EY Future Travel Behaviours*, sempre più italiani attribuiscono una grande importanza alla **sostenibilità** (intesa come riduzione dell'impatto ambientale) come **criterio di scelta di viaggio**. I risultati della ricerca evidenziano come le abitudini dei viaggiatori siano in continua trasformazione, accelerate anche dall'impatto della pandemia, e guidate da nuovi *driver* in cui la sostenibilità ambientale gioca un ruolo centrale nelle scelte di viaggio: 2 viaggiatori su 3 sono preoccupati per le conseguenze ambientali generate dai mezzi di trasporto e sarebbero disposti a pagare un sovrapprezzo per limitare le emissioni di CO2 dei viaggi. Sicurezza per il 67% degli intervistati e impatto ambientale per il 46% si confermano come fattori determinanti per la scelta del mezzo di trasporto, entrambi con valori in aumento rispettivamente di 5 e 4 punti percentuali. I viaggiatori hanno saputo adattarsi allo scenario pandemico evolvendo le proprie preferenze e abitudini di spostamento, ma sarà fondamentale per gli operatori della mobilità, del turismo e del *travel* anticipare quelli che saranno le nuove tendenze e *driver* che guideranno le scelte di viaggio. (*EY FUTURE TRAVEL BEHAVIOURS* - Febbraio 2022).

chi, grazie a questa nuova consapevolezza, sarebbe disposto a spendere di più pur di viaggiare nel rispetto dell'ambiente. A livello mondiale, non sono poche le strutture ricettive che si sono già evolute in termini di sostenibilità per rispondere all'aumentata importanza attribuita alla tematica. Si registra un'elevata attenzione dei viaggiatori alle iniziative di **riduzione dell'impatto ambientale** dei viaggi in aereo, con oltre la metà del campione che ritiene rilevanti quelle relative all'utilizzo di carburanti *green*, ma si evidenzia anche una disponibilità da parte dei 2/3 degli intervistati a pagare un sovrapprezzo per garantire la compensazione delle emissioni di CO2 dei propri viaggi di breve e lungo raggio. Si tratta di valori che definiscono interi **stili di vita**, incluse le scelte di consumo e le modalità di viaggio dei turisti più giovani.

Secondo uno studio dell'Osservatorio *EY Future Travel Behaviours*, il 74% degli intervistati afferma di aver fatto scelte di viaggio pensando alla sostenibilità ed alle conseguenze delle proprie azioni sul pianeta

chi, grazie a questa nuova consapevolezza, sarebbe disposto a spendere di più pur di viaggiare nel rispetto dell'ambiente. A livello mondiale, non sono poche le strutture ricettive che si sono già evolute in termini di sostenibilità per rispondere all'aumentata importanza attribuita alla tematica.

Si registra un'elevata attenzione dei viaggiatori alle iniziative di **riduzione dell'impatto ambientale** dei viaggi in aereo, con oltre la metà del campione che ritiene rilevanti quelle relative all'utilizzo di carburanti *green*, ma si evidenzia anche una disponibilità da parte dei 2/3 degli intervistati a pagare un sovrapprezzo per garantire la compensazione delle emissioni di CO2 dei propri viaggi di breve



### Lentezza, autenticità, esperienze



È alto l'interesse per **le destinazioni meno conosciute, le piccole destinazioni e le destinazioni rurali**. I turisti cercano vacanze "lente o "autentiche", cercano di "vivere come una persona del posto" e di apprezzare la cultura locale in modi nuovi. L'artigianato e le esperienze sono diventate nuove forme di turismo culturale, dove i visitatori cercano connessioni con le comunità locali. Il futuro del turismo vedrà al centro il turismo inteso come "desiderio di viaggiare ed esplorare".

Un'analisi dell'Osservatorio Turismo 2022 di Nomisma-UniCredit evidenzia che l'85% degli italiani che quest'estate andrà in vacanza trascorrerà le ferie in Italia e cercherà soprattutto **relax e contatto con la natura**, ma anche **esperienze enogastronomiche** e che consentano la **scoperta delle tradizioni locali**.

### Digitalizzazione e *Neverending tourism*



La digitalizzazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie sono diventate parte integrante della vacanza. **I viaggi turistici sono sempre più pianificati e prenotati online**. L'indagine della *European Travel Commission* (ETC) del febbraio 2021 ha mostrato che il 45,5% dei turisti usa un motore di prenotazione online per pianificare il viaggio. Sempre più spesso vengono usati siti web di recensioni di viaggio come fonte di informazioni e le piattaforme di economia collaborativa mediano anche "esperienze" come *tour* locali, corsi di artigianato, partecipazione ad eventi, degustazioni, permettendo di prenotare pacchetti di esperienze di viaggio in modo personalizzato.

Non sono cambiate solo le aspettative dei consumatori, ma anche le **modalità di interazione** con il **mondo dei servizi**. Il 2020 ha fornito la spinta alla crescita dell'*e-commerce* e degli acquisti digitali, anche tra le fasce d'età più adulte. Va ricordato inoltre, che la nuova generazione di turisti è composta da nativi digitali che richiedono servizi digitali e innovativi. Questa predisposizione alla digitalizzazione porta come conseguenza l'esigenza di **esperienze altamente personalizzate** e costruite sulla base dei propri interessi e valori.

La rivoluzione digitale ha permesso di **estendere l'esperienza turistica nel tempo e nello spazio**, offrendo al viaggiatore la possibilità di fruire dell'offerta turistica sia nel pre-viaggio che nel post-viaggio, con servizi *online* quali visite virtuali a musei e città, lezioni di cucina o piattaforme di *gamification*, e prodotti del territorio che possono essere distribuiti tramite i canali digitali dalle destinazioni o dagli operatori.



*Smart working, long staying*

Sta diventando prioritario garantire possibilità di connessione e infrastrutture a chi lavora soprattutto **nei piccoli centri** per sfruttare le potenzialità di questa domanda sempre più in crescita. Oltre alla domanda legata al fenomeno dei **nomadi digitali** va considerato anche quello del **bleisure** che consente una combinazione di un viaggio di lavoro con un'esperienza di vacanza.



**Turismo d'argento**



Saranno **oltre 140 milioni i turisti over 60 in Europa nel 2030** (erano 41,9 milioni nel 2010), con una capacità di spesa annua di € 3.800, ben € 1.250 euro in più rispetto ai turisti tra i 35 e i 54 anni. Si tratta di persone con tempo, interesse e fondi per viaggiare in altri Paesi dopo la pensione, così come persone con un budget più limitato ma con l'interesse di partecipare alle offerte culturali e ricreative nel loro paese d'origine.

**Sicurezza e igiene**

Dopo il Covid-19 **i turisti sono più attenti alla salute e all'igiene**, sia nelle esperienze pratiche che nelle aspettative nei confronti delle strutture turistiche e dei servizi di viaggio. La percezione dei rischi per la salute e le opzioni di cura potrebbero continuare a influenzare la scelta delle destinazioni di viaggio.



**Benessere e salute**



Secondo l'UNWTO, **il turismo sanitario, inteso come benessere e turismo medico, sta crescendo a ritmi sostenuti.** I

turisti sanitari spendono da 5 a 10 volte di più, viaggiano

accompagnati e rimangono in media da 2 a 3 settimane nel paese.

Un'analisi condotta da Assolombarda evidenzia che **nel 2018 l'impatto economico del turismo sanitario in Italia era:**

- valore della produzione: €225 miliardi
- valore aggiunto di €100 miliardi
- 1,8 milioni di addetti

**In Regione Lombardia (17% della popolazione italiana; 22% del PIL):**

- valore della produzione di €71 miliardi (32% del totale nazionale)
- oltre 25 miliardi di valore aggiunto (26% del totale nazionale)
- 355 mila addetti (20% del totale nazionale)
- tassi di crescita sostenuti e superiori alla media italiana: +27,5% vs +13,2% il valore della produzione tra il 2014 e il 2018, +22,8% vs +7,2% il valore aggiunto.



## La strategia di Regione Lombardia 23-25

La ricognizione dei risultati raggiunti dal precedente Piano triennale, l'analisi delle ricadute che l'emergenza sanitaria ha avuto sul comparto del turismo, la considerazione degli impegni comunitari assunti con il PNRR, nonché gli esiti del confronto con gli *stakeholder*, delineano la **strategia per il triennio 2023-2025** e le **priorità** necessarie per sviluppare gli aspetti di resilienza, la capacità di adattamento della filiera turistica e affrontare le **grandi sfide**:



Figura 22. Le grandi sfide da affrontare per il turismo nel prossimo triennio

Si tratta di indicazioni confermate anche in occasione dei momenti di confronto a livello interregionale e nazionale per l'individuazione delle priorità del **Piano strategico di sviluppo del Turismo 2023-2027**, che è in corso di definizione a livello nazionale e che prevede come principali **pilastri**:

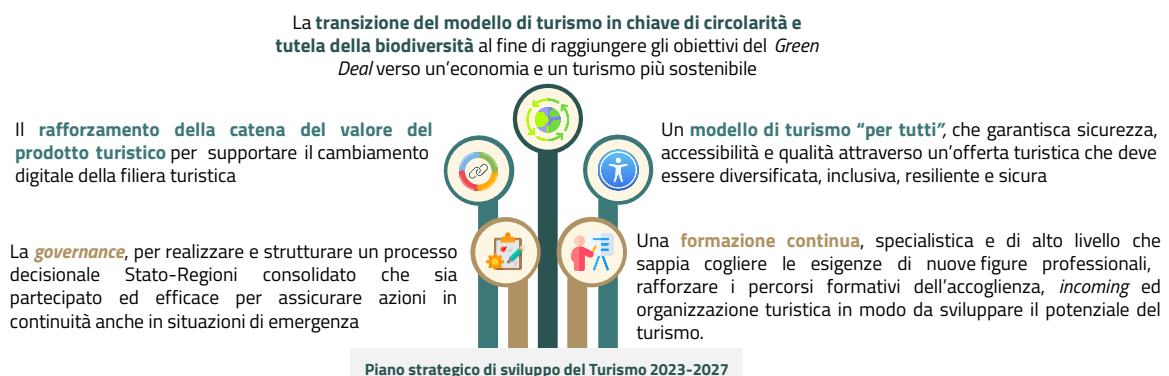


Figura 23. I pilastri del Piano strategico nazionale 23-27

Temi ripresi anche in occasione dell'incontro dei **Ministri del Turismo convenuti in Indonesia per il G20** il 23/24 settembre 2022 in cui è stato presentato un quadro aggiornato del settore e sono state condivise le *"Bali Guidelines"*, linee guida che si

fondano su 5 pilastri: sviluppo del capitale umano, innovazione e digitalizzazione, valorizzazione del ruolo e del lavoro e dei giovani e delle donne, sostenibilità ambientale, politiche ed investimenti.

Nasce l'esigenza di mettere in atto specifiche azioni ed interventi per **riprogrammare e riorientare le politiche** sulla base dei risultati in fase di conseguimento consolidando, da un lato, le azioni che conservano una loro forte attualità (anche alla luce dei cambiamenti in atto) e programmando, dall'altro, interventi destinati a favorire la transizione verso modelli di sviluppo turistico innovativi e più sostenibili.

Con questa prospettiva, in ottica di continuità e per costruire un quadro strutturato e di maggiore stabilità, è necessario intervenire in maniera prioritaria **per realizzare:**

- ◆ una strategia condivisa ed azioni di sistema
- ◆ politiche di incentivi e di sostegno e accompagnamento alla filiera turistica, anche per migliorare e accrescere l'accessibilità alle fonti di finanziamento per rendere le imprese turistiche più competitive e resilienti
- ◆ politiche promozionali per il rilancio e riposizionamento sui mercati italiano ed estero
- ◆ politiche di valorizzazione dei territori per esaltare le eccellenze e rilanciare il turismo lombardo anche grazie alle opportunità date dai grandi eventi.

### Visione, linee strategiche e obiettivi strategici

La strategia per il triennio 2023-2025 nasce da una "visione" che ha un respiro pluriennale e che porta con sé una sintesi di quello che Regione Lombardia intende attuare nei prossimi anni, anche in risposta agli impulsi descritti nel presente Piano.



La **visione** si articola in specifiche **linee strategiche**, che rappresentano i "pilastri" fondanti della strategia e che si declinano, a loro volta in **obiettivi strategici**. Gli obiettivi raccontano "come" dare attuazione alle linee strategiche.

Questa strategia mira a supportare il settore turistico, **rinnovando ed ampliando l'offerta turistica regionale per renderla più sostenibile e più competitiva**, puntando a sfruttare appieno il vantaggio competitivo dovuto alla **pluralità e alla varietà del**

**patrimonio turistico** nelle sue peculiarità culturali, naturali, antropologiche, espresse anche attraverso i saperi, i talenti, le competenze e le tradizioni locali. Mira, inoltre, a **qualificare l'offerta turistica**, rendendone più sostenibile e innovativa la fruizione, promuovendo la trasformazione digitale del settore, la diffusione della cultura dell'accoglienza e lo sviluppo del capitale umano, patrimonio essenziale per la crescita del comparto.

La realizzazione di questi obiettivi mette in gioco l'intero sistema turistico regionale, motivo per cui il piano punta a raggiungere questi risultati anche incoraggiando soluzioni organizzative e di *governance* più efficienti e favorendo le relazioni e le connessioni tra settori diversi.

## Perché queste linee strategiche?

# 01

### *Strategia condivisa, indirizzo unitario*

Il tema riassunto dall'espressione "strategia condivisa, indirizzo unitario" assume grande importanza e sovrintende l'intero processo di programmazione dato il carattere fortemente trasversale del turismo. Trasversalità non significa però legare il turismo ad altri settori: il turismo non è solo un settore economico, ma un **moltiplicatore di valore**, in termini sociali, culturali ed economici. Il tema della strategia condivisa si esprime su più livelli tra loro strettamente collegati ed è la modalità per **riprogettare il settore** attraverso **azioni coordinate ed unitarie, sinergie e progetti interdisciplinari e integrati**. Si tratta di un obiettivo trasversale e multilivello che prevede diverse interazioni: una strategia condivisa tra Regioni e Governo centrale anche in coerenza con il sistema delle competenze; una cabina di regia per le iniziative di promozione; una strategia condivisa tra gli attori della filiera oltre che con gli altri settori produttivi i cui effetti hanno conseguenze dirette sul turismo; un indirizzo unitario nella progettazione e facilitazione per l'accesso alle risorse.

La caratteristica di trasversalità del turismo impone che ci sia **sinergia tra le diverse politiche regionali**, direttamente o indirettamente collegate con il turismo, e che si ragioni in ottica di "sistema". Una politica per lo sviluppo economico o per i giovani potrà essere influenzata, o potrà influenzare, le scelte strettamente collegate con il turismo; così come la comunicazione verso l'esterno. Per questo motivo, anche in vista della futura nuova programmazione per lo sviluppo regionale, è fondamentale la definizione di obiettivi e azioni comuni e condivisi fra tutte le strutture regionali e fondati sull'analisi dei dati; sempre di più è importante impostare la **programmazione regionale in ottica "data driven analysis"**, che si basi su "fatti" e dati oggettivi.



Questo approccio sinergico deve estendersi **anche al di fuori dell'alveo regionale** e investire l'intera filiera produttiva e, in particolare, le diverse comunità locali; occorre garantire che le scelte siano comprese e condivise in modo esteso, che sia chiaro il valore associato al turismo e le modalità da perseguire per accrescerlo.



La condivisione della strategia è un elemento cardine in vista dei grandi eventi che caratterizzeranno questo prossimo triennio, a partire da **Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023** e dai **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026**: la sfida consiste nel capitalizzare l'attenzione verso tali eventi per valorizzare e far conoscere i territori e le loro eccellenze.

I grandi eventi sono, infatti, un'importante leva per amplificare le politiche regionali e le diverse azioni che vengono realizzate anche in altri ambiti. Il grande evento rappresenta un'opportunità per costruire una direttrice di valorizzazione e di sviluppo del posizionamento regionale sui mercati internazionali diversamente raggiungibile in molto più tempo, ed è un acceleratore di sviluppo e uno strumento strategico di aggregazione dei territori.



Con l'evento **Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023** sarà fondamentale **attivare** azioni promozionali integrate con un coinvolgimento delle comunità locali, dei nomadi digitali, dei giovani talenti nazionali ed internazionali e dei futuri visitatori.

Con l'evento **Olimpiadi Milano Cortina 2026** si punterà alla promozione di una "Via Olimpica", partendo da Milano e toccando la Brianza, attraversando le terre lecchesi di monte e di lago, fino alle aree di bassa e media o alta montagna della Valtellina, con una varietà di paesaggi, tradizioni, culture e vocazioni. Per far sì che l'opportunità rappresentata da questi eventi non vada sprecata, occorrerà che tutti i soggetti (istituzionali, sociali ed economici) dei territori coinvolti intraprendano un percorso coordinato per definire linee guida ed interventi che trasformino l'occasione in benefici duraturi per la Lombardia. Anche a livello operativo, si punterà alla previsione di premialità per i progetti che includono o scaturiscono da alleanze territoriali.



La montagna lombarda potrà assumere un ruolo importante e un punto di ripartenza post pandemia per tutta la regione, considerando i contributi a sostegno della filiera turistica, gli incentivi per la ripresa derivanti dal PNRR, ma anche le nuove tendenze che vedono nel turismo ecosostenibile e nella montagna sempre più una scelta consapevole con interessanti prospettive di crescita.





La condivisione della strategia e l'indirizzo unitario si esercitano anche e soprattutto attraverso **la comunicazione e la promozione**, che rappresentano elementi strategici per un riposizionamento e rilancio del turismo. La promozione oggi è diventata particolarmente importante per la propria **multidimensionalità**: dai contenuti, ai canali di comunicazione, ai destinatari della promozione, ai nuovi linguaggi, al coinvolgimento dei territori e degli operatori della filiera turistica.

La sfida della comunicazione è decisiva nel generare attrattività e interesse, anche delle opportunità alternative. Il turismo è un settore strategico per il PIL, ma investe poco in *advertising*.

Le politiche di promozione per essere generatrici di valore devono cogliere la sfida di una **comunicazione unitaria, condivisa e integrata** a livello regionale e nazionale, tramite un incisivo ruolo di regia e coordinamento delle iniziative che coinvolgono diversi territori e diversi operatori. "Fare da regia" significa non solo razionalizzare le risorse disponibili ma anche rendere più efficaci gli impatti delle diverse iniziative e consentire il conseguimento di *target* di riferimento diversamente non raggiungibili.

Diventa pertanto prioritaria **una cabina di regia che coordini in modo sinergico le iniziative**, sia a livello nazionale, con ENIT, sia a livello interregionale per la gestione di progetti condivisi su differenti tematiche di interesse (ad esempio turismo *slow* e cammini, siti UNESCO, turismo enogastronomico, culturale, lacuale e delle vie d'acqua), sia a livello regionale, per valorizzare i grandi eventi in programma per i prossimi anni, come Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 e le Olimpiadi Milano Cortina 2026. La cabina di regia deve anche **coordinare azioni integrate tra le città capoluogo ed i centri minori** per una riscoperta dell'intero territorio, comprese le mete meno note; per fare questo occorre rafforzare la collaborazione con tutti i centri lombardi, definendo un **processo continuo di coinvolgimento, engagement e disseminazione**. Bisogna condividere le modalità per "estendere" la domanda turistica dalle destinazioni principali a quelle secondarie, influenzando le scelte dei turisti e ragionando sugli interventi necessari (es. nuove infrastrutture e/o nuove modalità per raggiungere posti lontani o

---

Diversi studi e ricerche hanno dimostrato come, nello sviluppo dell'identità distintiva dei territori, i **contenuti mediali** giochino un ruolo rilevante: **le produzioni audiovisive e la pubblicità generano oltre il 90% di effetti positivi**, con + 1/3 in termini di fidelizzazione dei turisti abituali e + 2/3 di attrazione di nuovi turisti.

---



complicati in modo semplice, rapido e sicuro), coerentemente con il prodotto turistico della destinazione.

La promozione dell'offerta turistica passa oggi attraverso un approccio all'informazione decisamente mutato e anche il modo di comunicare deve adeguarsi attraverso la tecnologia e l'interconnessione. L'offerta turistica va promossa con un nuovo tipo di informazione che fa uso di **tecnologia tascabile** alla portata di tutti e che **si rivolge ai social ed alle community** sempre più spesso utilizzate per far circolare informazioni, impressioni di viaggio ed immagini. La comunicazione e la promozione devono seguire un **approccio "data driven"**: canali, modalità e frequenza devono essere definiti sulla base di quanto emerge dall'analisi dei dati, che forniscono una fotografia reale e sempre aggiornata di gusti ed esigenze dei turisti.

Il rilancio della Lombardia sul mercato italiano ed estero dovrà svilupparsi attraverso un riposizionamento competitivo ampliando i mercati di riferimento con un'offerta differenziata e tramite una valorizzazione delle esperienze territoriali e il sostegno alle identità locali nell'ambito di una strategia unitaria. La valorizzazione dei territori si lega al tema **dell'esperienza locale**, basata sulla cultura, sul buon cibo, sulle produzioni artigianali, oltre che al **ruolo della cittadinanza** per costruire una comunità che contribuisca a diffondere la cultura dell'accoglienza.

**L'offerta di esperienze** è riconosciuta come *driver* determinante nella scelta di una destinazione e tra queste si conferma l'importanza delle esperienze di acquisto di prodotti di qualità e del *Made in Italy*. Secondo i dati dell'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio (giugno 2022) lo *shopping* è per il 15,54% dei turisti la principale motivazione di scelta della destinazione turistica.

In questo quadro risultano quali ulteriori elementi qualificanti per un'adeguata narrazione e promozione turistica:

- ◆ puntare su sport, vie d'acqua, aria aperta e ambiente, enogastronomia e cultura quali argomenti principe di attrattività turistica
- ◆ valorizzare le produzioni artigiane in chiave di sostenibilità sociale e ambientale come elemento di attrattività per *target* turistici sensibili a questo tema, proprio perché hanno già insite, per filosofia e cultura, scelte e azioni attente al territorio e al suo tessuto sociale
- ◆ prolungare l'esperienza attraverso canali digitali di vendita di prodotti, fidelizzando e promuovendo il passaparola nel paese di origine del turista
- ◆ individuare un punto di appartenenza delle realtà locali attraverso il *design*, che se da un lato si concentra a Milano, dall'altro ha un sistema produttivo diffuso sul territorio.







Attuare una strategia condivisa seguendo un indirizzo unitario significa anche fare scelte che siano sostenibili e che preservino il valore dell'intero territorio. La **sostenibilità** assume diverse e complementari accezioni che riguardano gli aspetti territoriali, economici, culturali ed ambientali e che passano per la valorizzazione del patrimonio. Sostenibilità significa però anche **semplificazione e sburocratizzazione, efficienza, lotta allo spreco di tempo, così come sostegno e valorizzazione del ruolo della cittadinanza**, che ha il delicato compito di custodire e preservare città d'arte, natura, luoghi e tradizioni che generazioni intere hanno difeso e tramandato. Un turismo responsabile è un turismo che mette al centro gli interessi e le aspettative anche della comunità locale, che tutela la comunità ospitante, in modo che il costo sostenuto dal turista ricada positivamente sul territorio. Viaggiare in questo modo significa privilegiare i prodotti del posto, a chilometro zero, conoscere e rispettare la cultura locale, prestare attenzione all'ambiente, all'integrazione e agli sprechi. Si tratta di forme di turismo che esprimono al meglio il *genius loci* dei luoghi e rappresentano anche sbocchi interessanti per i giovani che tendono a tornare nei luoghi di origine per aprire attività. Porsi l'obiettivo di un turismo sostenibile richiede innanzitutto un **cambiamento culturale**, che presuppone conoscenza, ricerca, formazione e accoglienza. L'obiettivo della sostenibilità è trasversale anche rispetto alle linee strategiche e operative di Regione Lombardia, riguarda infatti anche la realizzazione delle infrastrutture, le politiche attive per il lavoro, la formazione delle competenze e l'utilizzo delle risorse per un turismo che vada a beneficio delle generazioni future. **Sostenibilità** non solo per il presente, non solo per i turisti, ma anche e soprattutto **per il futuro**, per i territori e per la cittadinanza. Capire come l'innovazione può contribuire ad abilitare nuovi modelli di turismo sostenibili diventa sempre più strategico al fine di invertire una tendenza che vede le aziende tradizionali sopravvivere faticosamente in un contesto estremamente cambiato e per rafforzare la capacità di resilienza. La sostenibilità, infatti, rappresenta un'importante opportunità di crescita per le imprese, ed è necessario sostenere questo momento di transizione, con investimenti diretti alla realizzazione di progetti di turismo sostenibile, di valorizzazione del territorio locale e di riqualificazione delle strutture con formule *green*.

### Smart destination

# 02

La rivoluzione digitale sta radicalmente cambiando il quadro all'interno del quale si muovono i flussi turistici che sono sempre più indipendenti e informati. L'uso del web insieme alle nuove tecnologie utilizzate per conoscere, prenotare e recensire ha modificato la natura del turismo, per cui si assiste a un passaggio epocale da una dimensione oggettiva della



conoscenza dei luoghi e delle destinazioni ad una dimensione soggettiva e percettiva ("smart"), dove il turista non è più mero fruitore di un'informazione preconfezionata, ma diventa esso stesso creatore di notizia. La **capacità di gestire la trasformazione digitale** rappresenta quindi uno dei fattori determinanti per lo sviluppo turistico della Lombardia. La transizione digitale può avvenire puntando su **alcuni fattori abilitanti**, così come anche suggerito dalla Commissione Europea nei recenti studi in ambito "**Smart Tourism**".

## DATI

Un uso efficiente e integrato dei dati può favorire il potenziamento del settore turistico supportando la programmazione, l'attuazione e il monitoraggio delle politiche in ottica "**data driven**". I dati consentono di analizzare, in modo puntuale, *cosa vogliono i turisti, come si muovono e dove vanno*, e conseguentemente, di poter **progettare**:

- ◆ **esperienze personalizzate (tailor-made)**, sulla base delle preferenze di viaggio
- ◆ **percorsi mirati che**, sfruttando la posizione "strategica" di Milano e di altri grandi centri lombardi, **portino i turisti a scoprire l'intero territorio regionale**, ricomprendendo e valorizzando le destinazioni secondarie
- ◆ **migliori esperienze turistiche per gruppi vulnerabili o svantaggiati**, ad esempio sviluppando servizi specifici o rendendo quelli esistenti più semplici da utilizzare.

L'analisi dei dati aiuta a comprendere meglio (e, possibilmente, a prevedere) i modelli turistici per migliorare l'efficienza complessiva e la competitività dell'ecosistema turistico attraverso **un'accurata pianificazione e allocazione delle risorse**; si pensi alla pianificazione di eventi, promozioni (es. accesso gratuito ai musei), voli aerei, personale necessario per soddisfare la domanda, ecc.

Questo approccio "**data driven**" al turismo è possibile solo attraverso un percorso strutturato, che comprende:

- ◆ **identificazione dei dati utili all'analisi** (dati prodotti dai turisti, comprendenti testi e foto, dati sulle transazioni effettuate sul web per prenotazioni, recensioni o altro, dati sulla geolocalizzazione, dati statistici e dati provenienti dalle strutture turistiche, ecc.) **e degli stakeholder** (pubblici e privati) che li detengono
- ◆ **attuazione di accordi e strumenti (infrastrutture, sistemi e device)** per la raccolta e la rappresentazione dei dati, considerando la varietà e la mole di informazioni che si devono poter gestire (dai *big data* agli *smart data*)
- ◆ **definizione di un modello di governance** per la gestione dell'ecosistema di dati e *stakeholder* che presidi, oltre agli aspetti di condivisione dell'informazione, anche gli aspetti connessi con la *privacy* e le implicazioni sul trattamento dei dati
- ◆ **progettazione di algoritmi di intelligenza artificiale e machine learning** che, elaborando tutti i dati disponibili, consentano di analizzare i flussi turistici sotto diversi



“punti di vista” (correlando dimensioni apparentemente slegate e restituendo informazioni a maggiore valore) e di prevedere i comportamenti e gli spostamenti. Maggiore è la capacità di previsione più accurata e personalizzata sarà la pianificazione dell’azione politica del turismo.

Grazie al ricorso sistematico ai dati sarà possibile produrre servizi ad alto valore aggiunto anche con riferimento alle **attività di promozione e comunicazione**. La digitalizzazione del turismo, infatti, rappresenta non solo un passo necessario per un turismo più moderno, ma anche l’unico modo che si ha a disposizione per raggiungere le **nuove generazioni di turisti** e i **nuovi target**.

Il percorso di valorizzazione del “dato” dovrà **capitalizzare il lavoro svolto finora da Regione Lombardia**, nell’ambito del turismo e non solo, attraverso la **Data Platform** che si sta realizzando. All’interno di questa Piattaforma i dati relativi al turismo, sia quelli gestiti all’interno dell’Ecosistema del Turismo Digitale (ETD)<sup>35</sup> e della Piattaforma ROSS1000 sia quelli condivisi con il *Tourism Digital Hub* (TDH) del Ministero del Turismo, potranno essere integrati con i dati provenienti da sistemi terzi (es. Ecosistema Digitale Ambiente, E015<sup>36</sup>, ecc.) per offrire informazioni a valore aggiunto sul turismo, anche in ottica predittiva.

### TECNOLOGIE EMERGENTI

La tecnologia rappresenta un significativo fattore abilitante per realizzare concretamente un modello di **Smart Destination** o, come promuove l’Europa, uno **“Smart Tourism”**. L’esperienza pandemica ci ha insegnato come sia sempre più cruciale ripensare i servizi fisici che vengono offerti integrandoli con **componenti ed elementi digitali e touchless** che valorizzino e potenzino l’esperienza di soggiorno per il cliente/ospite.

La tecnologia ci aiuta a promuovere, dentro e fuori l’Italia, le bellezze del nostro territorio, a farle **“vivere” in modo immersivo** prima ancora di raggiungerle fisicamente, favorendo tutti i target di utenti (anche quelli svantaggiati) e offrendo esperienze uniche e altamente personalizzate. In quest’ottica si può rafforzare il posizionamento della Lombardia, come meta turistica, sui mercati già presidiati e affermarlo su altri territori che si intendono raggiungere.

<sup>35</sup> Piattaforma dedicata agli operatori turistici e ai territori per dare migliore visibilità alle strutture ricettive lombarde (hotel, b&b, ostelli, ecc.) attraverso un modello di redazione diffusa; grazie all’integrazione con il portale in Lombardia, consente anche di pianificare un soggiorno in Lombardia. Questa Piattaforma sarà integrata con il *Tourism Digital Hub* (TDH) del Ministero del Turismo per favorire la promozione turistica del Paese, consentendo così il collegamento dell’intero ecosistema turistico.

<sup>36</sup> L’Ecosistema E015 è una piattaforma nata per favorire la creazione di relazioni digitali fra soggetti diversi, sia pubblici che privati, interessati a valorizzare il proprio patrimonio digitale condividendolo o ad arricchire le soluzioni software per i propri utenti con le funzionalità e le informazioni condivise dagli altri partecipanti. Questo ecosistema, che già oggi conta 180+ API, 120+ Applicazioni sviluppate e 520+ interconnessioni, rappresenta sicuramente un bagaglio conoscitivo di valore per il settore turistico e pone già le basi per una fattiva collaborazione pubblico-privato.



Questo obiettivo può essere raggiunto sfruttando le **tecnologie emergenti**, che ormai sono largamente utilizzate e che, nel futuro prossimo, diventeranno dominanti nello scenario mondiale, non soltanto in ambito turistico.



**REALTA' AUMENTATA (AR).** Questa tecnologia, che modifica la percezione di una persona dell'ambiente fisico circostante quando viene visualizzata attraverso un particolare dispositivo, non sostituisce l'ambiente del mondo reale ma **lo aumenta** sovrapponendo componenti digitali. La Realtà Aumentata è già una realtà nel settore turistico; alcune aziende turistiche la usano sulle app per offrire maggiori informazioni agli utenti: puntando il proprio smartphone verso un edificio o un punto di riferimento possono saperne di più, in tempo reale. Un altro uso interessante della realtà aumentata riguarda la **tecnologia dei beacon** (che funziona tramite un protocollo Bluetooth LE); questa particolare tecnologia consente alle aziende e ai professionisti del marketing di inviare notifiche *push* o di abilitare determinate funzioni quando le persone entrano in una posizione specifica. Infine, la realtà aumentata ha un forte legame con il **gioco**: con l'uso di un'*app* di realtà aumentata, un hotel o un'attività ricettiva può migliorare l'esperienza del cliente introducendo un elemento di divertimento nel loro ambiente fisico (cd. **gamification**).



**METAVERSO.** Questa tecnologia si riferisce alla creazione di mondi virtuali, incentrati sulle connessioni sociali. Il metaverso può assumere molte forme, da esperienze di realtà virtuale, in cui gli utenti sono collocati in un ambiente trasformato digitalmente, a sovrapposizioni di realtà aumentata del mondo reale. Con l'aumento dell'adozione da parte degli utenti, il metaverso porterà ad una rivoluzione del settore turistico, migliorando la comunicazione e modificando, a titolo di esempio, le modalità di pagamento, la ricerca di informazioni, il rapporto con i luoghi, il concetto stesso di ospitalità, il rapporto tra le aziende e i turisti, colmando le distanze fisiche e offrendo nuove tipologie di esperienze. Grazie a questa tecnologia sarà possibile implementare "**tour in realtà virtuale**", che forniscono esperienze realistiche, in cui le persone possono divertirsi esplorando le attrazioni turistiche comodamente da casa; il ricorso al Turismo VR offre l'opportunità di far conoscere la Lombardia anche a chi vive molto distante, di attrarre nuovi turisti e di raccogliere le loro "aspettative" prima che questi arrivino. Oggi questa tecnologia viene utilizzata già per ospitare concerti virtuali, eventi di intrattenimento virtuale o riunioni di lavoro virtuali.

Le potenzialità offerte dal metaverso riguardano non soltanto i viaggi di piacere e relax, ma anche arte, musica, cucina e storia. **Coniugare, ad esempio, arte e contenuti digitali** consente, a musei e istituzioni, di valorizzare al meglio il patrimonio artistico amplificando



il grado di coinvolgimento di cittadini e turisti. Molteplici sono i possibili sviluppi, le opportunità di crescita e di differenziazione dei servizi:

- ◆ **migliorare le prenotazioni di viaggio**, sia lato esperienza utente (es. la possibilità di verificare, in anteprima e in modo digitale, le stanze e i servizi di una struttura attraverso tour VR) sia in termini di volumi (la semplificazione e l'informazione invogliano i turisti a procedere con le prenotazioni)
- ◆ **promuovere brand e prodotti** attraverso l'interazione tra il pubblico ed il prodotto
- ◆ **rendere accessibili luoghi difficilmente raggiungibili**, aiutando le persone che possibilità diverse o persone con mobilità ridotta, superando, allo stesso tempo, i vincoli fisici e spaziali, raggiungendo così anche il pubblico più lontano.



**INTELLIGENZA ARTIFICIALE.** Questa tecnologia, che consente di svolgere attività complesse in poco tempo, in modo automatico e senza alcun intervento umano, rappresenta una grande leva per il settore turistico: può far risparmiare tempo e denaro alle aziende, ridurre l'errore umano e automatizzare alcune attività. Alcuni esempi di applicazione

dell'intelligenza artificiale sono il **customer care**, attraverso il ricorso sempre più diffuso a *chatbot* e servizio clienti online, i **robot per le interazioni "vis-a-vis" con il servizio clienti** (es. un robot che usa il riconoscimento vocale per fornire informazioni turistiche ai clienti, con riduzione delle code ai banchi informazioni) e l'**analisi dei big data**, per fornire, in poco tempo, informazioni utili ai diversi *stakeholder* del turismo (es. *feedback* sui servizi).

Una forma di intelligenza artificiale biometrica è rappresentata dal "**riconoscimento facciale**", in grado di verificare l'identità di un individuo sulla base del volto, che ben si presta al settore dei viaggi per:

1. personalizzare l'esperienza sulla base delle preferenze/esigenze associate a quell'individuo
2. consentire l'accesso alle strutture solo alle persone autorizzate o che ne hanno diritto
3. raccogliere i dati demografici dei turisti (sesso, età, ecc.) e su come questi rispondono a diverse località e servizi (stati d'animo)
4. semplificare i pagamenti, mediante autorizzazioni rapide e senza interruzioni.

### COMPETENZE

La trasformazione digitale non riguarda solo la tecnologia, ma anche e soprattutto le **persone** e la necessità di **diffondere nuove competenze**, che porti ad una maggiore consapevolezza e conoscenza e all'instaurarsi di pratiche effettivamente innovative di fruizione e promozione turistica. Un'adeguata offerta digitale deve essere modulata su diversi target di utenza e facilitare l'informazione, la narrazione, il coinvolgimento e l'esperienza.

In questo contesto **digitale significa non solo ripartire, ma anche differenziarsi**. La digitalizzazione diventa per le aziende della filiera turistica non solo un fattore necessario per la ripartenza, ma anche differenziante rispetto ai *competitor*: le tecnologie digitali possono supportare istituzioni ed imprese nell'aumentare la visibilità della destinazione, del *brand* e della propria offerta, anche su scala internazionale, migliorando il potenziale attrattivo di operatori e strutture rispetto ad un bacino di domanda più ampio; fornire ai propri ospiti/clienti un'esperienza e un'interazione fluida e continua, possibile grazie allo sviluppo di sistemi interoperabili e integrati; consentire una razionalizzazione di processi e attività in una logica di *cost-saving*, come strumento per razionalizzare i costi aziendali. La digitalizzazione rappresenta un passo avanti per la costruzione del turismo del futuro in quanto **fattore abilitante dell'innovazione e trasformazione del turismo**. Essa rappresenta un obiettivo irreversibile, pluriennale e coinvolge sia attori pubblici che attori privati.

## 03

### Il valore del capitale umano

I temi del capitale umano e delle competenze impattano in maniera significativa sulla competitività del turismo. Oggi più che mai il turismo ha bisogno di **recuperare il capitale umano** fuoriuscito dal settore, ma anche di **attrarre capitale umano** per dotarsi delle competenze necessarie per guidare le nuove sfide a cui è chiamato. La **formazione** è un fondamentale **investimento per il futuro, che può sbloccare il potenziale dell'intero settore**. I cambiamenti imposti dalla pandemia hanno portato allo sviluppo di modelli di lavoro più collaborativi e ad una diversa necessità di competenze per i dipendenti al fine di garantire la copertura di tutte le attività. Anche in virtù della digitalizzazione del settore e dell'introduzione di nuove tipologie di servizi, è più che mai necessario **ampliare le competenze** della propria forza lavoro e operare in modo trasversale per poter assicurare un servizio qualitativamente all'altezza.

Dall'analisi dei dati si rileva una sempre maggiore presenza di turisti, nazionali ed

Sulla base dei **dati dell'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio** è stato evidenziato come il reperimento di personale stagionale sia la problematica più sentita dalle imprese nel 2021 (56,2 %).

Altra criticità emersa è la **gestione dei flussi di lavoro** (principale ostacolo per il 29,93%). Si tratta di un fattore diventato emergenziale, considerando il forte incremento delle prenotazioni e dei soggiorni in questi ultimi mesi: i dati sulla crescita dei fatturati registrati dall'Osservatorio nel 1° trimestre 2022 rivelano una variazione tendenziale pari al +60,3% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente e le aspettative degli imprenditori per il primo trimestre 2022 si attestano a un +18,9% del fatturato e a un +11,1% di incremento dell'occupazioni.

internazionali, con **alto potere di acquisto**. L'attuale quadro, che vede una presenza consistente e in crescita, anche in termini di permanenza e spesa media, rileva però alcuni elementi di criticità legati alla diffusa difficoltà che hanno gli operatori turistici nel rispondere efficacemente e in tempi rapidi alle esigenze del turista.

Per superare questi elementi di criticità risulta, quindi, fondamentale puntare su **tre direttrici**:

- ◆ **Skilling**: creare competenze di base e specialistiche per il settore turistico, per sopperire all'attuale carenza di personale specializzato (anche conseguenza del recente scenario pandemico)
- ◆ **Reskilling**: riqualificare/riconvertire gli attuali profili che operano nella filiera turistica (in alcuni casi obsoleti) attraverso le competenze necessarie per occuparsi di nuove attività
- ◆ **Upskilling**: accrescere le competenze delle persone nel loro medesimo ruolo, per farli diventare i *leader* di domani. Un approccio differente, dunque, rispetto a quello del "*reskilling*", che mira a rendere i lavoratori maggiormente autonomi e competenti nel proprio ruolo e di saper affrontare le sfide del domani.



## Come raggiungere gli obiettivi strategici?

Per raggiungere gli obiettivi strategici identificati occorre pianificare **azioni concrete**, che rappresentano un impegno di Regione Lombardia per il prossimo triennio e che saranno meglio declinate e attuate mediante i **Piani Annuali per il Turismo** per gli anni 2023, 2024 e 2025.

### Programmare e governare il turismo secondo una strategia condivisa



Condivisione degli indirizzi, governo unitario



La **trasversalità** del turismo coinvolge una molteplicità di attività economiche, dipende da politiche generali che hanno un forte impatto sull'attrattività di un paese o di una località (si pensi ad esempio alla sanità, al trasporto pubblico, alla gestione del patrimonio artistico e naturale, ecc.) e, come ulteriore elemento di complessità, risente della struttura di governo delle politiche articolata su diversi piani istituzionali con competenze suddivise tra ambiti statali/nazionali e ambiti regionali. I nuovi scenari post pandemia richiedono una **grande capacità di adattamento**, risposte flessibili e soluzioni integrate, oltre a servizi in rapida erogazione. Da qui l'esigenza di seguire una **strategia condivisa** da perseguire attraverso un **indirizzo unitario** che coinvolga l'intero ecosistema di riferimento.

#### AZIONI

- 1 **Armonizzazione dei rapporti istituzionali** in particolare con: ♦ Ministero del Turismo ♦ Commissione politiche per il turismo ♦ ENIT ♦ Assessorati regionali UPL Province lombarde e Città Metropolitana di Milano ♦ Comuni e ANCI ♦ Tavolo regionale per le politiche turistiche e l'attrattività ♦ Unioncamere Lombardia ♦ Associazioni di categoria ♦ Università.
- 2 **Proseguimento del percorso di aggiornamento e monitoraggio della normativa regionale** in raccordo e coerenza con le dinamiche evolutive degli interventi legislativi e delle disposizioni del Governo nazionale.
- 3 **Orientamento delle politiche di promozione** verso le nuove tecnologie, **innovazione dei contenuti editoriali** attraverso i nuovi strumenti digitali e i nuovi linguaggi che favoriscono l'interazione con l'utente.
- 4 **Potenziamento dell'immagine coordinata** e definizione di un Piano di promozione turistica che metta in rete le esperienze, individui filoni di valorizzazione, costruisca una narrazione basata sull'identità, diffonda consapevolezza dell'offerta e della cultura turistica del territorio.
- 5 **Organizzazione di Tavoli di coordinamento con i territori** con l'obiettivo di supportarli nella realizzazione di azioni coordinate e nell'ampliamento della strategia di comunicazione attraverso un piano editoriale integrato che individui gli elementi narrativi a livello territoriale e valorizzi le diverse eccellenze.
- 6 **Attuazione di azioni sinergiche con partner pubblici e privati** per la valorizzazione dell'offerta turistica, grandi eventi e progetti speciali con azioni di incentivazione e di promozione coordinate e sinergiche che sappiano raccontare le destinazioni in modo innovativo.
- 7 **Definizione di processi sinergici e di condivisione** per la filiera turistica attraverso **l'attuazione di azioni integrate e progetti interregionali**.
- 8 **Innovazione e digitalizzazione dell'offerta turistica attraverso nuovi strumenti di comunicazione e nuovi linguaggi**: sviluppo di canali e strumenti di comunicazione per la promozione dei territori e delle loro eccellenze più innovativi, sensibili anche alle nuove generazioni, adattando nuovi linguaggi a nuovi strumenti.





## Valorizzare le tecnologie di frontiera per realizzare il “turismo del futuro”



La tecnologia per proiettare il turismo lombardo nel futuro



La pandemia ha impresso una forte accelerazione alle tendenze digitali già in atto nel turismo con una maggiore domanda di esperienze virtuali, acquisti e transazioni *online*, processi di monitoraggio e gestione dei visitatori.

La sfida fondamentale adesso riguarda la necessità di: **1) adottare in modo esteso le tecnologie emergenti**, per pianificare in modo mirato le politiche turistiche, attraendo più persone e personalizzando l'offerta turistica; **2) colmare il divario digitale esistente tra le imprese** estendendo l'accesso alla digitalizzazione alle numerose micro e piccole imprese e ai lavoratori autonomi e professionisti del settore, per accrescerne competitività e resilienza.

È necessario anche **rivedere il modo di comunicare** sfruttando le tecnologie digitali disponibili per raggiungere i diversi *target* di turisti in modo efficace e coerente.

### AZIONI

- 1 **Espandere l'attuale offerta digitale del turismo lombardo**, tramite l'interoperabilità tra l'Ecosistema Digitale del Turismo (EDT) e il *Tourism Digital Hub* (TDH) a livello nazionale, in sinergia con il livello interregionale e nazionale.
- 2 **Definire accordi e strumenti per la condivisione di dati** tra tutti gli *stakeholder* dell'ecosistema regionale del turismo, sia pubblici che privati, valorizzando gli *asset* e le iniziative già esistenti.
- 3 **Attivare iniziative sperimentali per l'adozione diffusa delle tecnologie emergenti** in ambito turistico (realtà aumentata, metaverso, blockchain, intelligenza artificiale, IoT, ecc.), coinvolgendo i soggetti dell'intera filiera turistica.
- 4 **Valorizzare il portale regionale**, coinvolgendo il sistema turistico e fidelizzando gli utenti attraverso esperienze innovative e proposte personalizzate.
- 5 **Creare/integrare un Hub dedicato alla “Via Olimpica”** all'interno del Portale *inLombardia* e caratterizzare gli eventi, sia afferenti alle discipline sportive che ad altri temi attrattori.
- 6 **Creare competenze e strumenti adeguati a innovare processi, tecnologie e organizzazione dell'attività turistica**, e per rendere più integrata e interoperabile la governance del sistema turistico.

## Avere cura del territorio e dei “turismi”, valorizzando le eccellenze lombarde



Un turismo che rispetta l'ambiente e genera valore



Questo obiettivo punta a **favorire la crescita sostenibile dei territori, in senso ambientale, economico e culturale**. Sottende la necessità di ripensare il modello turistico in chiave di **circolarità** e **tutela della biodiversità e delle identità culturali**, tenendo in considerazione l'evoluzione della domanda che si sposta sempre più verso lo *slow tourism* e la mobilità dolce (cammini, ferrovie storiche, percorsi ciclabili, vie d'acqua, ecc.) e le offerte di trasporto sostenibile, in pieno accordo con le politiche europee.

**La sostenibilità è considerata a 360°**, in un approccio integrato con il quale si intende accompagnare e sostenere gli operatori verso un modello di *business* responsabile e sostenibile, di tutela delle risorse e giusto equilibrio tra gli aspetti ambientali, economici e socioculturali dello sviluppo del turismo per far sì che il settore diventi sostenibile nel lungo termine. Occorre **valorizzare le piccole realtà, investire sul capitale sociale e prendersi cura delle giovani generazioni**. Il tema della cura dei cittadini, del territorio e della sua crescita genera valore aggiunto e crea occupazione, ma è anche il settore sostenibile per eccellenza per le sue ricadute positive sulla società. L'orientamento deve essere verso lo **sviluppo di politiche eco-compatibili coerenti con il modello di turismo esperienziale**, che identifica nelle località che tutelano l'ambiente, la qualità della vita e le comunità locali, un'offerta turistica più attenta nei confronti delle esigenze del cliente e del visitatore. Comunicare la ricchezza del territorio in termini di risorse ambientali, paesaggistiche, economiche, storiche, culturali, sociali e in generale di qualità della vita, costituisce un obiettivo prioritario per costruire un modello di turismo attrattivo nel tempo.

#### AZIONI

- 1 **Azioni a supporto della sostenibilità** e di accompagnamento e spinta propulsiva verso un approccio di tutela delle risorse e la promozione della certificazione del prodotto turistico ecosostenibile in linea con le indicazioni della Commissione Europea.
- 2 **Incentivi infrastrutturali** quali elementi strategici con investimenti finalizzati alla riqualificazione delle strutture ricettive e al miglioramento degli standard dei servizi di ospitalità.
- 3 **Incentivazione e promozione delle buone pratiche** in ambito di turismo ambientale.
- 4 **Incentivazione del ruolo e della partecipazione della cittadinanza**: valorizzare il rapporto con le comunità locali e lavorare affinché il turista possa essere considerato un cittadino temporaneo.
- 5 **Attivazione di momenti di confronto tra aree omogenee** per lo sviluppo di politiche turistiche che valorizzino in maniera integrata le diverse identità ed unicità territoriali, attraverso un'immagine coordinata che raggruppi l'offerta facendone emergere le specificità territoriali e un palinsesto condiviso di eventi diffusi.
- 6 **Non solo promozione ma nuova narrazione**, sviluppando il tema dell'identità per facilitare il processo di aggregazione dell'offerta passando dal *must have* all'esperienza.
- 7 **Valorizzazione del patrimonio territoriale, culturale, ambientale**, per favorire le mete meno conosciute e gestire l'*overtourism*.
- 8 **Valorizzazione della montagna**, dall'orientamento sportivo alle attività "oltre lo sci", anche in vista delle Olimpiadi Milano Cortina 2026.



## Puntare sulle persone e le competenze, quali fattori abilitanti la trasformazione



Puntare sulle persone e sulle competenze per il rilancio del turismo



Questo obiettivo punta allo **sviluppo del capitale umano del turismo** attraverso azioni in grado di preparare gli operatori del settore alle sfide imposte dai nuovi modelli della domanda turistica. Il settore è stato particolarmente colpito dalla crisi della manodopera durante la pandemia a fronte della contrazione dei ricavi e la dimensione del fenomeno è ancora oggi molto ampia. Si aggiunge un ricorso sempre più massivo alle tecnologie digitali, che richiedono un **reskilling** e un **upskilling** delle persone che lavorano nella filiera turistica attraverso l'ampliamento delle competenze "digitali".

### AZIONI

- 1 **Analisi dei fabbisogni formativi** in funzione dei mercati e dei cambiamenti della domanda, in raccordo con le altre Direzioni regionali coinvolte, per rafforzare ed individuare le nuove competenze da sviluppare/promuovere.
- 2 **Incentivazione del dialogo con il mondo accademico, le associazioni di categoria e gli operatori turistici** per favorire processi sinergici e favorire una cultura dell'accoglienza diffusa.
- 3 **Analisi delle esigenze del turista** e incentivazione per incrementare servizi innovativi e supportare imprese innovative per rispondere a questi bisogni.
- 4 **Accompagnamento, attraverso percorsi dedicati, per l'adeguamento alle nuove tecnologie e ai nuovi linguaggi**, al fine di fornire servizi di livello e coerenti con i diversi *target*.
- 5 **Azioni sinergiche e coordinate tra i settori** per sviluppare un piano delle competenze e per **favorire politiche attive** per il lavoro che tengano conto della specificità del settore



## Conclusioni

Il presente piano dà il via ad un **percorso di sviluppo triennale** capace di immaginare un **sistema turistico** regionale sempre più **resiliente, sostenibile**, che ponga al centro la **sicurezza dei viaggiatori** e che sia in grado di promuovere efficacemente l'intero territorio lombardo negli anni a venire. Perseguire questa "visione" significa mettere in atto azioni coerenti e coordinate con tutti i soggetti della filiera, cogliere interamente le potenzialità offerte dalle tecnologie emergenti e valorizzare appieno la ricchezza del capitale umano su cui il comparto può contare (investendo al contempo su un suo arricchimento e rinnovamento).

Le **linee**, gli **obiettivi strategici** e le conseguenti **azioni** descritte nel documento, elaborate a partire dalla raccolta delle esigenze degli *stakeholder*, la piena consapevolezza di quanto accaduto nel triennio 2020-2022 e gli effetti che le politiche messe in atto hanno avuto sul panorama turistico lombardo attuale, permetteranno di dare **piena operatività** all'indirizzo strategico descritto dalla "visione" e rendere le **politiche per il turismo fattori realmente abilitanti** ad uno sviluppo del settore che sia adeguato alle sfide del futuro.





## **APPENDICE 1 – IL METODO PARTECIPATIVO**





## APPENDICE 1

### IL METODO PARTECIPATIVO

In vista delle importanti sfide che ci attendono per il futuro e che vanno dal rilancio dei territori, alla competitività ed innovazione delle imprese del settore, fino ad arrivare ai grandi eventi dei prossimi anni come Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 e le Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026. Il rinnovo della programmazione del settore turistico, come prevista dalla legge regionale n. 27/2015, è stato sviluppato attraverso un percorso di condivisione e di co-creazione aperto al più ampio pubblico di attori coinvolti nel sistema turistico.

In particolare, 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, i territori sono stati coinvolti in un percorso di individuazione dei temi prioritari per lo sviluppo e la rinascita del turismo in Lombardia, nel delicato periodo post Covid-19, tenendo in considerazione le diverse esigenze e tempistiche di sviluppo dei singoli territori e condividendo priorità e scenari per il prossimo triennio.

Per realizzare questo percorso di partecipazione e co-creazione delle strategie regionali di settore sono stati svolti, tra giugno e settembre, degli incontri ad hoc con i portatori d'interesse, i rappresentanti politici dei comuni capoluogo, i referenti territoriali dei componenti del tavolo del turismo, universitari ed esperti del settore, gli imprenditori della filiera turistica e gli altri stakeholder potenzialmente coinvolti nel processo.

Per ampliare ulteriormente la platea dei potenziali partecipanti, è stata attivata, nello stesso periodo, una consultazione pubblica sulla piattaforma Open Innovation diretta ai singoli cittadini, ma anche alle imprese, agli operatori ed ai professionisti del settore, per recepire ogni possibile contributo alla definizione delle più importanti scelte di attuazione delle politiche regionali di intervento, con un ampio coinvolgimento ed una forte interazione tra i diversi attori sociali e territoriali

I portatori d'interesse ed i soggetti istituzionali del settore turismo sono stati incontrati nell'ambito di diverse occasioni, a partire dal **Tavolo regionale per le politiche turistiche e dell'attrattività**, durante il quale è stato illustrato il percorso di consultazione per il Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività del territorio lombardo 2023-2025 e, successivamente, in incontri specifici per tematiche.

Tra le evidenze segnalate, rilevano:



- ◆ **la governance delle azioni di promozione**, anche attraverso la formazione di una cabina di regia a livello regionale, per garantire l'unitarietà della promozione nel rispetto delle specificità territoriali ed il coordinamento dei territori
- ◆ la necessità di disporre in modo tempestivo di **dati e trend aggiornati**, anche attraverso *Partnership e Co-marketing* con i principali operatori turistici, al fine di definire strategie, monitorare risultati, intervenire con eventuali azioni, con approfondimenti sulla targhettizzazione dei profili turistici
- ◆ la difficoltà di reperimento di lavoratori e manodopera qualificata, con un maggiore impatto sulle micro e piccole imprese
- ◆ **la necessità di formazione del personale** attraverso percorsi dedicati, ma anche *on the job*
- ◆ l'importanza di **prolungare l'esperienza attraverso canali digitali di vendita** di prodotti fidelizzando e promuovendo il passaparola nel paese di origine del turista
- ◆ **l'importanza della diffusione della cultura dell'utilizzo di strumenti digitali**, sia per la commercializzazione di prodotti e servizi, sia per incrementare l'efficienza dei processi e aumentare le marginalità
- ◆ i temi sui quali puntare, come il **turismo lento e sostenibile**, anche attraverso la valorizzazione di crocevia, cammini, ed in particolare delle vie d'acqua che rappresentano un *asset* importante per il turismo *green*, ma anche **l'enogastronomia** e la riscoperta dei **centri minori**, la valorizzazione dei siti UNESCO, il **turismo di prossimità**, il **turismo d'argento**, il **turismo sportivo** e la **montagna**
- ◆ l'importanza del **cineturismo**, che può incidere significativamente sulla presenza turistica nelle località in cui sono state girate pellicole di fama internazionale
- ◆ l'importanza della **promozione** territoriale verso i **mercati europei ed extra-europei**, valorizzando le eccellenze locali in chiave esperienziale al fine di attrarre flussi a maggiore valore aggiunto, indispensabili per coniugare il recupero dei volumi d'affari pre-pandemici con lo sviluppo sostenibile del settore
- ◆ la necessità di un maggiore stanziamento di **risorse** a favore del comparto turistico, che rappresenta il 13% del PIL.
- ◆ la necessità di investimenti sulle **strutture ricettive** - che hanno bisogno di riconvertirsi ed ammodernarsi, specie dopo la pandemia, per poter rispondere adeguatamente alla domanda - ma anche sulle infrastrutture a supporto della ricettività
- ◆ **l'importanza dell'informazione turistica**, che deve diventare più flessibile e coordinata
- ◆ il cambiamento dei **trend** dopo l'emergenza sanitaria, come il turismo all'aria aperta, turismo *slow*, contatto con la natura e rispetto della stessa



- ◆ **lo sport ed i grandi eventi**, per i quali è necessario sviluppare una sinergia tra i diversi settori per far sì che i grandi eventi fungano da attrattori e possano successivamente incanalare i flussi turistici verso i territori e farne scoprire le eccellenze. L'aggiornamento del modello di **comunicazione**, in particolare quello rivolto ai **giovani**, analizzandone le abitudini di viaggio e puntando sulle community social, che sono punto di riferimento per la popolazione giovanile in tutto il mondo, ma anche su nuovi canali come TikTok. Con riferimento all'ambito delle **fiere e dei congressi**, dal confronto con i *partner*, è emerso uno scenario che vede un rafforzamento dei legami internazionali ed un ritorno delle fiere tradizionali ai livelli pre-pandemia, con contestuale dismissione della parte digitale, ovvero mantenimento di una formula ibrida. Tuttavia, non è ancora chiaro se le abitudini di viaggio dei turisti legati al settore fieristico, che prima della pandemia erano grandi "attivatori" di flussi turistici, siano effettivamente cambiate. Il mondo dei congressi si è digitalizzato molto di più di quello delle fiere, ciò a favore del tema sensibile della sostenibilità ambientale. È pertanto necessario lavorare per sviluppare nuovi momenti di incontro per favorire sinergie, ad esempio sui temi legati alla vita e alle scienze, che potrebbero attrarre nuovi flussi dedicati ai settori scientifici, oppure per analizzare e sviluppare il target rappresentato dagli studenti stranieri, ad iniziare dai settori della creatività e di eccellenza (ad esempio nel settore moda/design).

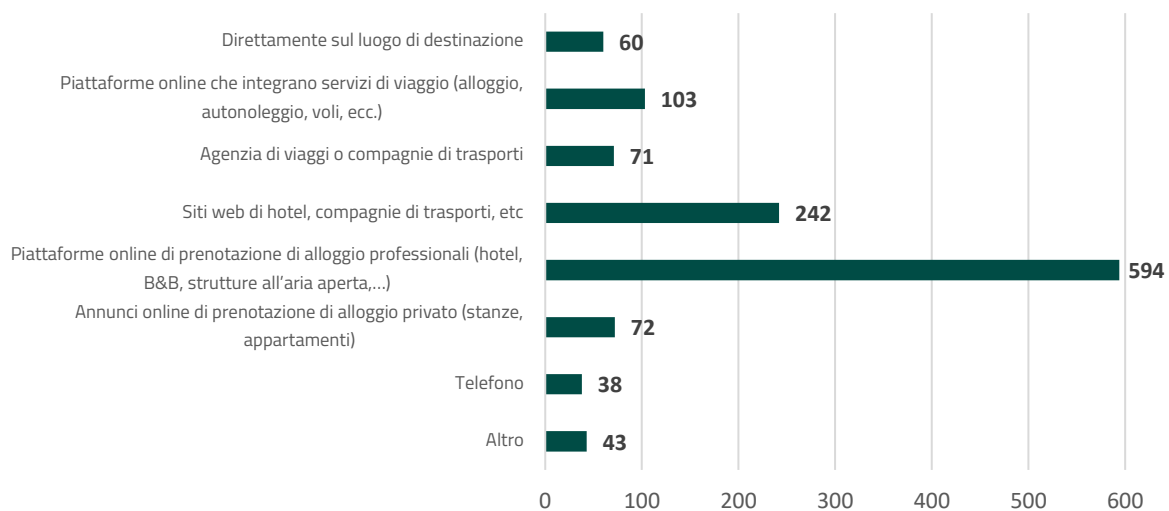
La consultazione pubblica, che è stata articolata in due questionari rivolti rispettivamente a cittadini e imprese/professionisti del settore turistico, ha raggiunto un'ampia platea di destinatari raccogliendo, in poco più di 2 mesi (luglio- settembre 2022), oltre 1300 contributi da operatori del settore e cittadini.

Dall'analisi dei questionari, emerge con chiarezza una predominanza degli strumenti digitali di prenotazione: più dell'80% del campione ha dichiarato, infatti, di organizzare le proprie vacanze attraverso piattaforme online, siti web o annunci online.





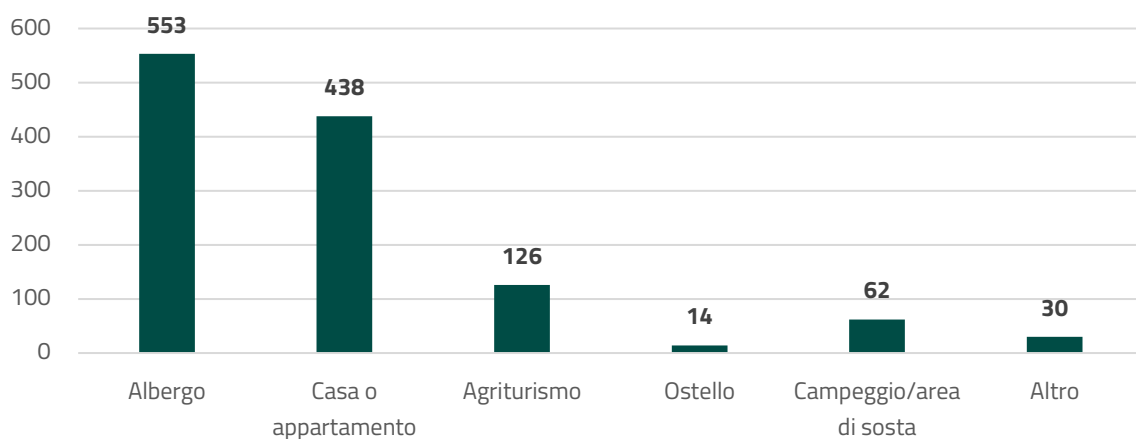
## Quale strumento utilizzerà per organizzare la prossima vacanza?



Tra le destinazioni preferite spiccano città d'arte, montagna e borghi segno di un progressivo affermarsi di un turismo lento e attento al patrimonio culturale e paesaggistico del territorio. Importante anche l'interesse verso i laghi e l'enogastronomia. Tra coloro, invece, che hanno indicato l'opzione "Altro", preponderante risulta l'interesse verso le destinazioni di mare.

**La tendenza che vede il consolidarsi di un turismo attento agli aspetti culturali e ambientali è supportata anche dall'analisi dei fattori che guidano nella scelta delle destinazioni turistiche: ambiente naturale e offerta culturale sono, infatti, tra gli aspetti tenuti maggiormente in considerazione dai cittadini, unitamente al prezzo complessivo del viaggio.** Crescente è l'attenzione, inoltre, all'accessibilità di servizi e attività intesa non solo nei confronti di bambini, anziani e persone con disabilità, ma anche verso gli animali domestici.

## Durante i suoi viaggi dove preferisce alloggiare?



## APPENDICE 1 IL METODO PARTECIPATIVO

Gli alberghi sono le strutture in cui il campione preferisce alloggiare durante i propri soggiorni (45,2%), subito seguiti da case/appartamenti (35,8 %). Questo evidenzia delle buone prospettive di ripresa per il settore alberghiero che rimane potenzialmente attrattivo anche nella fase post Covid-19.

### In Lombardia

Più della metà del campione dichiara di aver visitato la Lombardia come turista, con una netta prevalenza delle visite per trascorrere le proprie vacanze (90,8% di coloro che hanno visitato la Lombardia), in particolare, in primavera ed estate. Si tratta per lo più di un turismo di prossimità, essendo la quasi totalità del campione composto da lombardi.

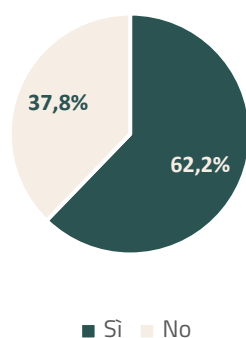
Laghi, Montagna e Turismo culturale e città d'arte emergono come gli elementi maggiormente caratterizzanti la Lombardia nonché come principali destinazioni turistiche.

L'offerta turistica lombarda è giudicata dal 64,9% dei rispondenti come adeguata dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo, con tuttavia un 33,9% che la ritiene, al contrario, costosa.

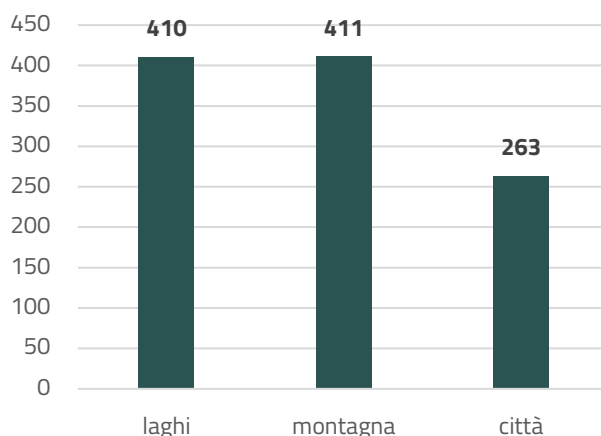
Oltre la metà del campione dichiara che non cambierà le proprie abitudini di viaggio come conseguenza dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Tra quelli, invece, che hanno dichiarato il contrario, si registra una maggiore attenzione alle misure di salute e sicurezza, una maggiore tendenza a trascorrere le vacanze nel proprio paese e cambiamenti nei Paesi di destinazione, tutto ciò in linea con le tendenze del periodo di riscoperta di turismo di prossimità e lento.

I grandi eventi che coinvolgeranno la Lombardia nei prossimi anni, Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 e le Olimpiadi Milano Cortina 2026, attirano il 37,5% dei partecipanti alla consultazione, che ha dichiarato la propria intenzione di organizzare

### La Lombardia è stata meta dei suoi viaggi?

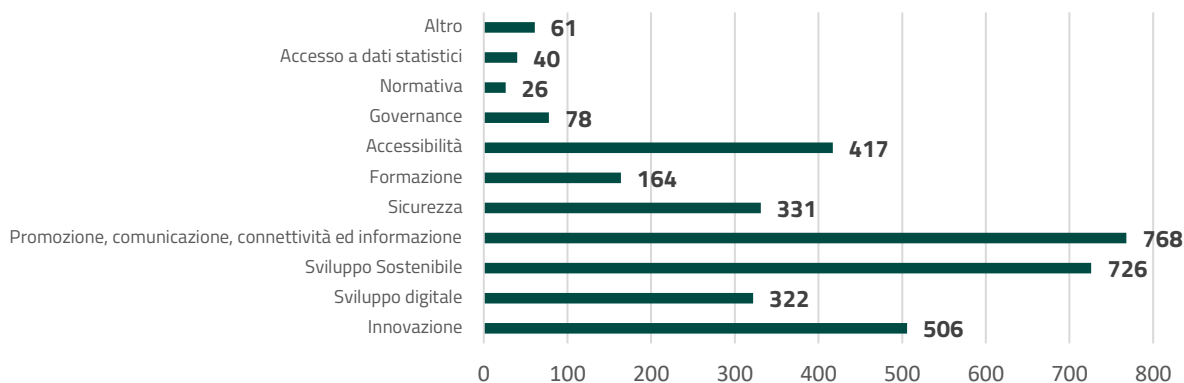


### Dove?



un viaggio in tali occasioni, una quota altrettanto cospicua si mostra invece ancora indecisa.

### **Cosa ritiene prioritario per il settore turistico nel prossimo triennio?**



**Promozione, comunicazione, connettività e informazione** da un lato, **sviluppo sostenibile** dall'altro, emergono come le **principali priorità su cui concentrarsi nel prossimo triennio**. Dal punto di vista dell'efficacia delle politiche regionali, si chiede un incremento degli investimenti a supporto della **riqualificazione dell'offerta e l'attuazione di semplificazioni normative**. Forte anche la richiesta di maggiori **investimenti nella promozione del territorio**.

Per quanto riguarda le imprese, i contributi provenienti dagli operatori economici del settore turistico, con una prevalenza di input da parte delle strutture ricettive alberghiere e non (rispettivamente 26,4% e 32,8% delle risposte). Si è registrata una buona partecipazione anche da parte di soggetti coinvolti nel settore della promozione turistica (Infopoint, Consorzi di promozione, etc.) confluiti nell'opzione "Altro". Circa il 95% dei partecipanti svolge la sua attività in Italia e per il 94% in Lombardia.

La domanda dei servizi degli operatori che hanno preso parte alla consultazione risulta essere fortemente localizzata a livello territoriale al continente europeo e vede come principali Paesi di provenienza dei clienti Germania, Francia e Italia (rispettivamente con 84, 61 e 34 selezioni). Tale elemento si riflette anche sulle scelte degli operatori in merito ai principali mercati ritenuti prioritari per il futuro: Italia (esclusa la Lombardia) e Germania dominano seguite da USA e Regno Unito.

Il sito Internet risulta lo strumento digitale più diffuso nella gestione delle attività (81,6%) da cui emerge un livello di digitalizzazione dei partecipanti ancora di tipo medio-basso.



## APPENDICE 1

### IL METODO PARTECIPATIVO

Più della metà del campione (60,8%), inoltre, dichiara di adottare politiche di sostenibilità e “turismo verde” tra le quali emerge, in particolare, l’attenzione al ricorso a fonti energetiche rinnovabili e sostenibili (c.a. 30%), *trend* che risulta coerente con lo scenario e le tendenze del 2022. Dall’altro lato, non si può trascurare come quasi il 40% degli operatori attesti l’assenza di politiche *green* nella gestione della sua attività.

Molto può essere fatto anche dal punto di vista delle politiche di accessibilità: il 61,5% dei soggetti<sup>37</sup> ha dichiarato, infatti, l’assenza di misure di accessibilità nella sua attività.

Nonostante il forte impatto avuto dalla pandemia di Covid-19 sul settore turistico, più della metà del campione (57,6%) dichiara di non aver introdotto novità nella propria attività come conseguenza dell’emergenza sanitaria. Laddove sono state apportate modifiche, queste hanno riguardato l’introduzione di misure di sanificazione e distanziamento o di strumenti digitali a riduzione delle occasioni di contatto con la clientela.

L’affermarsi di un turismo lento e attento al patrimonio culturale e paesaggistico è confermato anche da quanto emerge in merito alle tipologie di turismo su cui gli operatori del settore vorrebbero concentrarsi nei prossimi tre anni: turismo culturale e città d’arte, cicloturismo ed enogastronomia sono gli ambiti su cui c’è maggiore attenzione, seguiti da laghi, montagna e borghi.

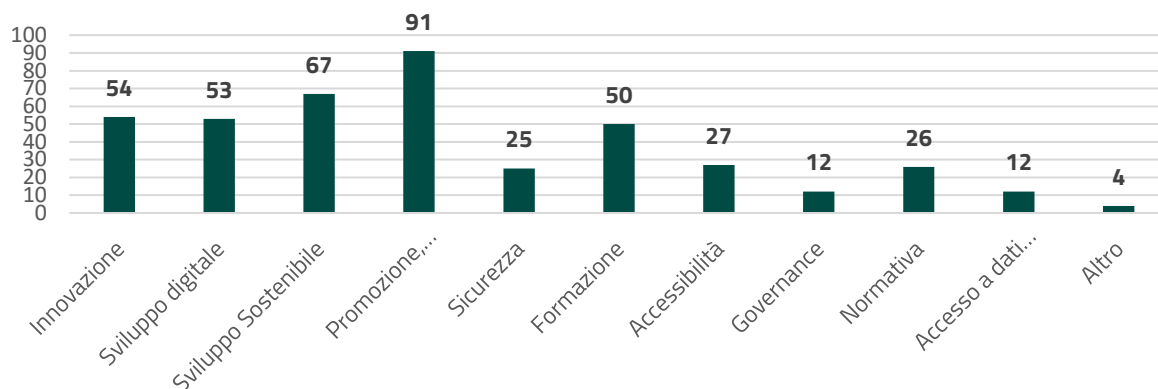
I grandi eventi, come Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 e le Olimpiadi Milano Cortina 2026, sono percepiti da buona parte del campione (64%) come opportunità interessanti per la propria attività. Le aspettative maggiori riguardano il **miglioramento della rete infrastrutturale** e un incremento della conoscenza della Lombardia come meta turistica non solo in Italia ma anche all’estero.

---

<sup>37</sup> Domanda non prevista per i professionisti del settore turistico (guide turistiche, accompagnatori turistici e direttori tecnici di agenzia di viaggio).



### Cosa ritiene prioritario per il settore turistico nel prossimo triennio?



Tra i fattori che ostacolano maggiormente l'innovazione nell'organizzazione delle attività vengono individuati la **manca di cooperazione** e contatti tra i diversi attori del settore e tra le imprese nonché la mancanza di finanziamenti a sostegno delle attività.

La **semplificazione** e un maggior investimento nelle attività di **promozione**, intesa sia come rafforzamento delle competenze dei privati sia come capacità di penetrazione in nuovi mercati, sono gli elementi che incidono maggiormente sulle potenzialità di crescita del settore turistico e su cui si chiede una maggiore efficacia a livello di politiche regionali.





## APPENDICE 2 – IL CONTESTO NORMATIVO - PROGRAMMATICO





## APPENDICE 2

# IL CONTESTO NORMATIVO - PROGRAMMATICO

### La Programmazione Europea 2021-2027

Sin dal 2020, la Commissione europea ha adottato una strategia per supportare l'industria a guidare una **trasformazione verde e digitale** e a incentrarsi sulla competitività globale e sull'autonomia strategica dell'Europa. A seguito dell'esperienza della pandemia di Covid-19 si è evidenziata la necessità di accelerare ulteriormente le transizioni verde e digitale e di aumentare la resilienza degli ecosistemi industriali dell'UE. A tal fine la Commissione ha proposto la creazione congiunta, con le parti interessate, di **percorsi di transizione**, quale strumento di collaborazione essenziale per la trasformazione degli ecosistemi industriali. È data priorità agli ecosistemi che si trovano ad affrontare le sfide più difficili e che sono stati maggiormente colpiti dalla crisi, a partire dal **turismo**. I percorsi consentiranno di individuare la portata delle azioni e le sfide, comprese ad esempio le esigenze tecnologiche o di investimento, per accompagnare le transizioni dell'industria verso il 2030 e oltre.

Sono stati pubblicati e condivisi "Scenari per la co-creazione di un percorso di transizione relativo al turismo per un ecosistema più resiliente, innovativo e sostenibile", avviando in tal modo un processo di creazione congiunta del percorso di transizione per il turismo, che consentirà di adoperarsi per elaborare l'agenda europea 2030.

Per quanto riguarda l'attuazione, i finanziamenti dell'UE aiuteranno l'industria del turismo a conseguire gli obiettivi di sostenibilità, resilienza e digitalizzazione dell'ecosistema. Gli ecosistemi, incluso quello del turismo, saranno monitorati nell'ambito della relazione annuale sul mercato unico nel quadro del *follow-up* della strategia industriale dell'UE.

Il documento ***Transition Pathway for Tourism*** della Commissione Europea, pubblicato il 2 febbraio 2022, mette in chiaro l'importanza strategica che la stessa assegna all'ecosistema del turismo:



- ◆ il Turismo vale il 10% del PIL europeo, sostiene 22,6 milioni di posti di lavoro ed è stato il settore che ha sopportato più di tutti gli altri gli effetti negativi della pandemia (-70% di ricavi e 11 milioni di posti di lavoro a rischio)
- ◆ lo shock da Covid-19 ha prodotto dei seri effetti sulla capacità di investimento del settore (carenza di liquidità e alto debito), in particolare per le PMI che devono avviare velocemente dei percorsi di resilienza e transizione digitale e verde
- ◆ la politica di coesione, ed in particolare il FESR 2021-2027, continua a fornire un ampio ventaglio di possibilità di finanziamento per l'ecosistema del turismo
- ◆ le PMI generano il 64% del valore aggiunto ed impiegano l'84% dei lavoratori, il sostegno alle PMI rappresenta un elemento chiave della strategia regionale e rappresenta anche l'elemento differenziante rispetto al PNRR
- ◆ il turismo montano, rurale e delle aree interne (remote) rappresenta l'ambito a più alto potenziale su cui focalizzare le strategie turistiche locali.

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

Regione Lombardia ha deciso di accompagnare la ripresa e la crescita della competitività del territorio, mettendo al centro la riduzione delle disuguaglianze tra cittadini, l'aumento delle loro *capability*, per migliorare la qualità della vita, e promuovendo la transizione verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile ed innovativo, focalizzandosi su tre obiettivi trasversali:

- 1. la promozione dell'uguaglianza e equità per i cittadini**, aumentandone le potenzialità e le capacità di perseguire i propri obiettivi, secondo i propri valori, garantendo pari opportunità alle future generazioni e riducendo le condizioni di marginalità
- 2. la transizione verso un modello di sviluppo e crescita sostenibile**, dove l'utilizzo consapevole delle risorse ambientali e territoriali, economiche, sociali non ne comprometta la riproducibilità nel tempo a favore delle future generazioni
- 3. il consolidamento della competitività e attrattività del sistema lombardo**, la sua capacità di attrarre investimenti e risorse, esportando idee, processi e prodotti ad alto valore aggiunto e performance, mettendo al centro la ricerca e l'innovazione.





Nell'ambito di questi tre obiettivi Regione orienterà le risorse FESR prioritariamente sui temi chiave del DEFR "il rilancio del sistema economico e produttivo", "bellezza e cultura lombarda" e "un territorio connesso e uno sviluppo sostenibile" e, in modo trasversale, sugli altri temi, per affrontare tre sfide fondamentali.

La prima sfida è il **rilancio della competitività** del sistema lombardo. Al centro di tale sfida ricerca, innovazione e digitalizzazione rappresentano gli ambiti preminenti, insieme all'attrazione degli investimenti, all'internazionalizzazione e al rafforzamento delle competenze per la ripresa delle aziende, la nascita di nuove realtà imprenditoriali, il consolidamento di quelle esistenti e lo sviluppo del territorio.

La seconda è la **transizione del sistema verso un modello di sostenibilità**, a partire dal sistema energetico e dei trasporti e dal cambiamento dei paradigmi di produzione e consumo e di gestione delle trasformazioni territoriali.

La terza, infine, è rappresentata dalla **riduzione delle disuguaglianze nelle aree urbane e nelle aree interne**, tenuto conto delle opportunità di sviluppo per piccoli centri in grado di offrire una qualità della vita elevata a costi inferiori rispetto alle grandi città. Dette sfide si integrano con la **Strategia di Specializzazione Intelligente (S3)** regionale, che mira a supportare la trasformazione industriale verso la transizione digitale e lo sviluppo sostenibile e aumentare la resilienza e la capacità di adattamento del sistema lombardo e della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile.

Per quanto attiene al **turismo**, che si stima possa tornare ai livelli pre-pandemia a partire dal 2023, si segnalano in particolare gli obiettivi specifici, che ne confermano il **carattere trasversale**:

- ◆ Obiettivo specifico 5.1.) Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree urbane
- ◆ Obiettivo specifico 5.2.) Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo a livello locale, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree diverse da quelle urbane.

Con questo secondo obiettivo specifico Regione Lombardia intende promuovere interventi nell'ambito delle aree interne, rurali e montane e a maggior fragilità, caratterizzate da dinamiche socioeconomiche sfavorevoli e scarsa accessibilità ai servizi essenziali di cittadinanza, per dare risposta alle esigenze di sviluppo specifiche di tali aree e realizzare le potenzialità dei territori in un'ottica di sostenibilità e integrazione. Tramite il coinvolgimento dei vari attori del territorio, verranno pertanto effettuati investimenti sia sulle infrastrutture fisiche, sia sulla crescita del capitale sociale ed economico, anche tramite la valorizzazione sostenibile e integrata del territorio e del patrimonio culturale,



turistico e storico-artistico, con l'obiettivo ultimo di garantire la piena inclusione e la sicurezza sociale.

Elemento fondamentale e imprescindibile per il settore del turismo resta la **complementarità 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.

### **PNRR e Turismo**

Uno dei temi rilevanti per il processo di programmazione riguarda il PNRR e gli impatti che può produrre direttamente e indirettamente a favore del turismo. Le risorse che il PNRR destina ai progetti di investimento in materia di turismo e cultura sono pari a complessivi euro 2 miliardi e 400 milioni.

Gli investimenti hanno lo scopo di innalzare la capacità competitiva delle imprese e promuovere **un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale, innovazione e digitalizzazione dei servizi**. Tra gli obiettivi principali si segnalano:

- ◆ **Innovare e connettere digitalmente l'offerta e la promozione turistica del Paese**, tramite la realizzazione di una piattaforma digitale unica e integrata (*Digital Tourism Hub*) che consenta di bilanciare i flussi turistici investendo nel turismo sostenibile, nel patrimonio culturale e nel paesaggio
- ◆ **Rafforzare la competitività delle imprese turistiche**, sostenendo investimenti finalizzati alla riqualificazione eco-sostenibile e al miglioramento degli standard dei servizi di ospitalità, e aumentando i processi di integrazione tra imprese per migliorare la qualità dei servizi e ridurre le diseconomie dovute alla frammentazione del settore
- ◆ **Incentivare nascita, crescita e sviluppo di PMI del settore** sostenendo la capacità competitiva, la resilienza e lo sviluppo delle PMI turistiche attraverso l'innovazione digitale e l'uso di nuove tecnologie da parte degli operatori
- ◆ **Sostenere la transizione verde nel settore turistico**, in quanto tutti gli interventi e gli investimenti previsti comportano misure finalizzate a sostenere ed accelerare la riduzione dell'impatto sull'ambiente dell'attività e dei servizi turistici.

Le azioni includono il miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi collegati, la realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico, il sostegno al credito per il comparto turistico e gli incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore, con un impatto previsto da parte del Ministero per l'Economia



e la Finanza di un + 0,5% dei PIL italiano fino al 2026, un aumento dei consumi di un + 0,8%, un incremento degli investimenti del + 1,7% e un + 0,7% di aumento dell'occupazione.

I principali interventi sono il *Tourism Digital Hub*, i Fondi per la competitività delle imprese turistiche, il progetto Caput Mundi – *New generation EU* per i grandi eventi turistici e la riforma dell'Ordinamento delle professioni delle guide turistiche.



**Digital Tourism Hub**

Obiettivi:

- Creazione di un ecosistema turistico integrato composto da imprese, operatori turistici, stakeholder istituzionali al fine di supportare la scelta del turista nella pianificazione della destinazione e del viaggio
- Aggregatore e valorizzatore del patrimonio turistico attraverso strumenti di data analytics e intelligenza artificiale
- Sistema integrato per aumentare la digitalizzazione dell'offerta turistica

Beneficiari:

Turisti, imprese, associazioni, operatori del turismo, amministrazioni centrali, regionali, locali

**Fondi per la competitività**

Strategia unitaria di investimento che consiste in un sistema organico di strumenti per rendere immediatamente operativa la realizzazione di interventi a favore del settore turistico e permettere alle imprese turistiche di ricorrere alla leva finanziaria per sostenere il rafforzamento patrimoniale, la crescita della competitività e per finanziare gli investimenti finalizzati alla sostenibilità, all'innovazione e alla digitalizzazione.

**Caput Mundi – Next Generation EU per i grandi eventi turistici**

L'azione volge un'attenzione particolare al patrimonio turistico sfruttando il volano dei grandi eventi

Obiettivi:

- Aumentare il numero dei complessi culturali restaurati e resi accessibili per creare qualificate alternative turistiche e culturali
- Migliorare l'accessibilità del patrimonio storico-artistico
- Accrescere l'occupazione di personale qualificato per la gestione della nuova offerta
- Valorizzare i siti minori e il turismo in periferia

## ↪ Il Piano Strategico di sviluppo del Turismo 2023/2027

Il Piano Strategico di sviluppo del Turismo (PSST), documento programmatico di indirizzo strategico sul turismo in Italia, risponde all'esigenza di porre il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese. L'obiettivo è di rilanciare il comparto turistico nazionale nell'ambito di un progetto integrato di sviluppo sostenibile e sostenere la leadership dell'Italia sul mercato turistico internazionale.

Il PSST ha un orizzonte temporale di cinque anni (2023-2027) e propone un "sistema organizzato" in:

### 5 pilastri:

1. un modello condiviso di governance e monitoraggio
2. un turismo digitale
3. un turismo sostenibile ed integrato
4. un turismo per tutti, in sicurezza, accessibilità e di qualità
5. una formazione di alto livello.

**4 strategie:**

1. un modello condiviso di governance e monitoraggio tra i livelli di governo nazionale e regionale
2. un turismo digitale, moderno e integrato
3. un turismo sostenibile, integrato e sicuro
4. una formazione di alto livello che sappia sviluppare il potenziale capitale umano e introdurre nuovi modelli di offerta turistica.

 **Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2023/2025**

Il DEFR è lo strumento di programmazione strategica di Regione Lombardia, che annualmente aggiorna le linee programmatiche del Programma Regionale di Sviluppo (PRS) per il periodo compreso nel bilancio pluriennale. Con riferimento al periodo di programmazione 2023-2025 e, in coerenza con la programmazione finanziaria, strategica ed operativa, il DEFR:

- ◆ contiene un quadro sintetico del contesto economico e sociale di riferimento
- ◆ è strettamente raccordato con la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (il cui aggiornamento è approvato nella medesima seduta di Giunta) ed i suoi obiettivi
- ◆ definisce la strategia di sviluppo e crescita della Lombardia fino al termine dell'attuale legislatura
- ◆ individua gli obiettivi strategici prioritari per l'azione regionale mettendo a fuoco, in una logica integrata e trasversale, le corrispondenti risorse provenienti da fonti diverse, come la nuova Programmazione Europea 2021-2027, il Piano Nazionale di Resistenza e Resilienza, le risorse nazionali e quelle autonome regionali.

Il documento individua **5 ambiti tematici:**

1. il rilancio del sistema economico e produttivo
2. la bellezza, la natura e la cultura lombarde
3. la forza dell'istruzione, della formazione, della ricerca e del lavoro
4. la persona, prima di tutto
5. un territorio connesso e sicuro, uno sviluppo integrato e sostenibile

Ad essi il documento ha affiancato alcune **parole chiave:**

1. Giovani, capitale umano, conoscenza
2. Ricerca & Innovazione, digitalizzazione e trasferimento tecnologico
3. Sostenibilità
4. Attrattività e sicurezza dei territori
5. Semplificazione



Rispetto al settore turistico, si intende:

- ◆ Investire e sostenere la riqualificazione delle strutture ricettive
- ◆ Rilanciare l'immagine turistica della Lombardia, anche in vista dei prossimi grandi eventi, quali "Bergamo Brescia Capitale Italiana della cultura 2023" e le Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026
- ◆ Promuovere e sostenere manifestazioni ed eventi sportivi di rilevanza nazionale, regionale e internazionale
- ◆ Attuare e promuovere le linee di investimento del PNRR attraverso il quale valorizzare il carattere trasversale del settore anche rilanciando il settore culturale
- ◆ Promuovere la digitalizzazione
- ◆ Favorire il riequilibrio territoriale con particolare riguardo allo sviluppo delle aree montane e dei territori fragili.

### **Protocollo Lombardo per Lo Sviluppo Sostenibile**

Si conferma, anche con riferimento al prossimo triennio, l'impegno di Regione Lombardia sui temi dello sviluppo sostenibile, in piena coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU. In questa direzione, Regione Lombardia si è dotata, in accordo con gli *stakeholder*, di una propria Strategia regionale dello Sviluppo Sostenibile che, declinando gli obiettivi stabiliti a livello nazionale, rappresenta la principale cornice all'interno della quale dovranno muoversi le politiche regionali nel prossimo futuro, andando ad individuare gli obiettivi strategici che la Lombardia si impegna a perseguire applicando il principio di sviluppo sostenibile: soddisfare i bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere la possibilità di fare altrettanto per le generazioni future. Nello spirito di Agenda 2030, la Strategia lombarda non si rivolge solamente all'istituzione di governo, ma a tutti i soggetti pubblici e privati, fino ai singoli cittadini, e punta a indicare la strada per un'azione ampia e partecipata, di efficacia capillare sul territorio e diversificata nei settori della società e del sistema economico-produttivo. Non si tratta di un documento limitato alla protezione dell'ambiente, ma di respiro sistemico, imperniato sulle tre dimensioni fondamentali della sostenibilità: economica, sociale e ambientale.

Gli obiettivi strategici che la Lombardia si pone riguardano:

1. Salute, uguaglianza, inclusione
2. Istruzione, formazione, lavoro
3. Sviluppo e innovazione, città, territorio e infrastrutture
4. Mitigazione dei cambiamenti climatici, energia, produzione e consumo
5. Sistema eco-paesistico, adattamento ai cambiamenti climatici, agricoltura.





## BIBLIOGRAFIA





## BIBLIOGRAFIA

---

**Bollettino ENIT**, Approfondimenti sull'andamento del turismo. Settembre 2022.

**Eurostat Regional Yearbook**, 2022 edition. Agosto 2022.

**Osservatorio EY Future Travel Behaviours**. Le aspettative di viaggio tra pandemia e nuova normalità. Febbraio 2022.

**PoliS Lombardia**, I flussi turistici in Lombardia, Anno 2021. *Working Paper* 10/2022.

**CeRTA**, Scenari e sfide per il turismo post pandemia (2021 2022).

**Corte dei Conti Europea**. Sostegno dell'UE al turismo: c'è bisogno di un rinnovato orientamento strategico e di un migliore approccio in materia di finanziamenti. 2021.

**UNWTO**, *World Tourism Barometer. Volume 20, Issue 2, March 2022.*

**Banca d'Italia**. Indagine sul turismo internazionale. 16 giugno 2022.

**European Commission**. *Commission Staff Working Document. Scenarios towards co-creation of transition pathway for tourism for a more resilient, innovative and sustainable ecosystem. June 2021.*

**Deloitte**: l'impatto del Covid-19 sull'industria italiana del *Travel & Hospitality - Hospitality Think Tank di Deloitte.*

**Deloitte**: *Think tank Hospitality White Paper 2021.*

**European Travel Commission** studi e pubblicazioni 2021-2022.

**Osservatorio turismo Nomisma-Unicredit** – indagine sui turisti italiani 2022 – indagine sugli operatori turistici 2022.

**UNWTO** – *Survey on the impact of Covid-19 on tourism - World tourism Barometer 2022.*

**Assolombarda** – Analisi sul turismo sanitario 2018.



**Osservatorio sull'economia del turismo delle camere di commercio.**

**Commissione Europea** - *Transition pathway for tourism 2022.*

**ENIT** – Indagine sull'andamento del settore turistico ricettivo 2022.

**Ce.r.t.a - Centro di ricerca sulla televisione e gli audiovisivi dell'Università Cattolica del sacro cuore** e Cattolica per il turismo in collaborazione con Publitalia'80: - Scenari e sfide per il turismo post pandemia. La riscoperta dell'Italia: media e territorio tra città, regioni e luoghi intermedi.





**REGIONE LOMBARDIA**  
**DIREZIONE GENERALE TURISMO,  
MARKETING TERRITORIALE E MODA**  
Piazza Città di Lombardia 1, 20124 Milano  
[www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)  
[www.in-lombardia.it](http://www.in-lombardia.it)

