



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi
Turistici

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Analisi e prospettive future
del turismo a Bergamo, in
un'ottica di competitività e
sostenibilità.

Relatore

Ch. Prof. Jan van der Borg

Laureando

Marta Trevisan
Matricola 828959

Anno Accademico
2013 / 2014

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	
COMPETITIVITA' E SOSTENIBILITA' DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA: UN QUADRO TEORICO	6
1.1 Definire il turismo e la destinazione turistica.....	6
1.2 Il turismo: alcuni dati e macro tendenze	8
1.3 Dimensioni della competitività turistica.....	11
1.3.1 Principali modelli ed indicatori della competitività delle destinazioni turistiche	15
1.4 Dimensioni della sostenibilità turistica	20
1.5 Ciclo di vita di una destinazione e capacità di carico per una visione (sostenibile) a lungo termine.	25
1.5.1 Teoria del ciclo di vita di una destinazione turistica	26
1.5.2 Studio dell'impatto turistico a livello locale e capacità di carico.....	30
1.6 Organizzazione, <i>governance</i> e politiche del turismo	34
1.6.1 Decentralizzazione e governo territoriale.....	36
CAPITOLO 2	
BERGAMO E LA SUA PROVINCIA	40
2.1 Il territorio	40
2.2 Cenni storici	41
2.3 Tradizioni, cultura locale ed arte.....	43
2.4 Accessibilità	44
2.4.1 L'aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" di Bergamo Orio al Serio	45
2.5 Popolazione.....	48
2.6 Economia.....	48
CAPITOLO 3	
IL TURISMO A BERGAMO	51
3.1 Nascita ed evoluzione del turismo a Bergamo	51
3.2 Il turismo a Bergamo oggi.....	53
3.2.1 I movimenti turistici ed il trend dell'offerta in provincia di Bergamo dal 2005 al 2013.....	56
3.2.2 Turisti provenienti dall' Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio"	69

CAPITOLO 4

GOVERNO DEL TURISMO A BERGAMO: PRINCIPALI AZIONI E STRATEGIE AI VARI LIVELLI DI COMPETENZA 73

- 4.1 I Sistemi Turistici ed i Distretti dell'Attrattività a Bergamo 81

CAPITOLO 5

MEGA EVENTI E CREAZIONE DI VALORE PER IL TERRITORIO: BERGAMO E L'EXPO 2015..... 89

- 5.1 Grandi Eventi ed Expo 2015 90
- 5.2 Bergamo ed Expo 2015 93

CAPITOLO 6

DIAGNOSI DEL POTENZIALE TURISTICO E PROSPETTIVE FUTURE DEL TURISMO A BERGAMO 99

- 6.1 Introduzione alla SWOT Analysis..... 100
- 6.2 Diagnosi del potenziale turistico di Bergamo (SWOT Analysis)..... 102
- 6.3 Prospettive future e linee strategiche del turismo a Bergamo 110

CONCLUSIONI 119

BIBLIOGRAFIA 123

SITOGRAFIA 135

INTRODUZIONE

Il turismo è uno dei settori economici più importanti a livello globale ed ha coinvolto nel tempo un numero sempre maggiore di persone, spinte a viaggiare da una moltitudine di motivazioni eterogenee tra loro, ma con in comune il bisogno di evasione dal proprio ambiente quotidiano. In tal senso il turismo si propone come uno strumento di integrazione culturale e di sviluppo economico locale. Tuttavia non deve esser dimenticato che si tratta di un fenomeno complesso e trasversale, influenzato da molteplici fattori e dimensioni che ne hanno caratterizzato le mutazioni quantitative e qualitative nel tempo e che può avere diversi impatti nelle località in cui ha luogo, di tipo positivo o negativo, rendendolo un elemento delicato dal punto di vista organizzativo e gestionale, e richiedendo di conseguenza un costante intervento ed una progettazione strategica di lungo periodo per far sì che ne vengano enfatizzati i benefici e limitate le esternalità negative. Partendo da tale presupposto dunque si ritiene che una località turistica per avere successo nel tempo necessiti di un corretto approccio di governo e controllo del turismo, oltre che di una visione strategica di lungo periodo, proponendosi così di raggiungere una posizione competitiva nel mercato di riferimento e perseguendo al contempo la sostenibilità locale, in tutte le dimensioni che la compongono.

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare la situazione attuale e potenziale del turismo a Bergamo, in un'ottica di competitività e sostenibilità, in accordo con quanto promosso dalla comunicazione della Commissione Europea del 19 ottobre 2007 intitolata "Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo" che si pone in tal senso come linea guida per i paesi comunitari. L'analisi si basa sulla premessa, stabilita nell'Agenda, che una destinazione può giocare un importante ruolo nel mercato turistico solo se riesce ad essere competitiva e sul fatto che, questo obiettivo e la sua realizzazione, sono strettamente legati al concetto di sostenibilità, poiché la qualità delle destinazioni turistiche e dell'esperienza offerta ai visitatori dipende in larga parte dall'equilibrio tra fattori sociali, economici ed ambientali della località stessa (Unione Europea, 2008).

La principale motivazione che ha spinto alla trattazione di tale argomento è un interesse personale verso il territorio bergamasco, conosciuto negli ultimi anni, e considerato un luogo dal grande fascino e potenziale. In una prima osservazione Bergamo è apparsa come

una provincia non pienamente valorizzata e conosciuta da un punto di vista turistico. Ecco dunque che ci si è proposti di analizzare più nel dettaglio la situazione attuale del turismo nella località ed individuarne le eventuali potenzialità future per uno sviluppo competitivo e sostenibile, tenendo in considerazione anche la presenza nel territorio provinciale del quarto aeroporto nazionale per numero di passeggeri ed il prossimo svolgimento del mega evento Expo 2015 nella città di Milano, a circa 50 chilometri dal capoluogo bergamasco.

L'elaborato al primo capitolo espone i concetti teorici che saranno alla base della trattazione: le varie dimensioni dei concetti di competitività e sostenibilità, oltre che le implicazioni che da queste derivano. L'elaborato prosegue con una introduzione al territorio bergamasco nel secondo capitolo e le sue principali caratteristiche, mentre nel terzo capitolo viene presentata l'evoluzione del fenomeno turistico nel territorio, l'andamento dei flussi, le principali tendenze e lo stato di salute del comparto ricettivo, con un focus sull'ultimo decennio. Al quarto capitolo viene trattato il governo del turismo a livello locale, con una presentazione delle azioni ed orientamenti seguiti nel tempo dai vari attori ed istituzioni mentre il quinto capitolo ha l'obiettivo di indagare in che misura Bergamo si sia mossa per accogliere le opportunità di visibilità e comunicazione del territorio anche a livello internazionale offerte dal mega evento Expo 2015. Infine, l'elaborato si conclude al sesto capitolo con un'analisi qualitativa del potenziale turistico di Bergamo, attraverso l'Analisi SWOT che evidenzia i punti di forza e le debolezze del territorio e del settore turistico locale, oltre che le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno o altresì intese come gli effetti dei punti di forza e debolezza, che possono potenziare o limitare lo sviluppo turistico. I risultati dell'analisi sono intesi come il punto di partenza per l'individuazione delle prospettive future del turismo a Bergamo, ed una prima definizione delle linee strategiche attuabili in tal senso. Ci si propone così di individuare quegli orientamenti ed azioni ritenute strategiche da perseguire per lo sviluppo di tal settore in modo competitivo e sostenibile, ossia orientato al raggiungimento di una posizione di successo sul mercato, tenendo in considerazione al contempo il benessere della comunità locale e preservando le risorse sulle quali il turismo si basa per le generazioni future.

CAPITOLO 1

COMPETITIVITA' E SOSTENIBILITA' DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA: UN QUADRO TEORICO

I concetti di competitività e sostenibilità sono degli obiettivi e condizioni indispensabili da raggiungere affinché il successo di una destinazione turistica duri nel lungo periodo, nonché il contesto teorico su cui l'elaborato si sviluppa. Per tale motivazione si ritiene opportuna una loro descrizione, evidenziandone le dimensioni e le interdipendenze, dopo aver fornito uno sguardo d'insieme delle principali caratteristiche qualitative e quantitative del turismo, utili ai fini dell'analisi.

1.1 Definire il turismo e la destinazione turistica

Il turismo è un fenomeno trasversale, composto ed influenzato da più fattori e dimensioni, ed ha un impatto significativo sul contesto sociale, economico ed ambientale dell'area in cui ha luogo (Costa & Manente, 2000; Touring Club Italiano, 2005). In una prima definizione, fornita nel 1994 dall'Organizzazione Mondiale del Turismo e dall'UNSTAT (Commissione Statistica delle Nazioni Unite), si può intendere il turismo come «l'insieme delle attività svolte dalle persone che viaggiano e soggiornano al di fuori del proprio ambiente abituale, per meno di dodici mesi consecutivi per una molteplicità di scopi, comunque diversi da quello dello svolgimento di ogni attività remunerata nella località di destinazione» (Costa & Manente, 2000, p. 6; Brundu, 2014, p. 15). La definizione di tale concetto permette dunque di individuarne alcune dimensioni principali: lo spazio, il tempo ed una motivazione che caratterizza gli spostamenti delle persone interessate. In tal senso lo spazio individua lo spostamento dall'ambiente quotidiano ad un altro, sebbene tale confine non sia sempre facilmente individuabile. La dimensione spaziale definisce un luogo di provenienza ed un luogo destinazione del viaggio, differenziando i visitatori nazionali da quelli internazionali, mentre il tempo stabilisce la durata dello spostamento permettendo di distinguere diverse tipologie di visitatori, tra cui in primo luogo si

evidenzia la distinzione tra turisti ed escursionisti¹. Infine la motivazione dello spostamento racchiude i bisogni, le necessità e gli impulsi che spingono le persone a spostarsi e fare turismo, i quali sono molteplici ed eterogenei tra loro (Costa & Manente, 2000).

Con riferimento alla dimensione spaziale del turismo e dunque in particolare alla destinazione turistica, visto l'oggetto di studio del presente elaborato, si ritiene opportuno presentare tale concetto, il quale può essere descritto adottando più punti di vista: la domanda, l'offerta o un approccio olistico. Da un punto di vista della domanda la destinazione turistica può essere definita come «un contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione» (Bieger, 2000, p. 86 e ss.). Martini (2002, p. 70) precisa poi che «una località diviene destinazione soltanto attraverso l'interazione con la domanda turistica, quando divenga una meta che si posiziona all'interno delle preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattiva». In tal senso dunque un luogo diventa una destinazione turistica quando è in grado di interagire con la domanda e presentare un insieme di prodotti e servizi in grado di attrarre flussi turistici. Da un punto di vista dell'offerta poi la destinazione può essere affiancata al concetto di “Sistema Locale di Offerta turistica” (SLOT) e quindi si configura come «l'insieme di attività e fattori d'attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali» (Rispoli & Tamma, 1995, p. 41). La destinazione viene dunque intesa come un insieme di prodotti ed attori che compongono e definiscono lo stesso sistema d'offerta, attraverso diverse modalità di coordinamento ed integrazione (Tamma, 2000). Adottando invece un approccio olistico, che «dichiara esplicitamente le molteplicità dei punti di vista nella definizione di destinazione e tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti di prodotto, la prospettiva della domanda e dell'offerta» (Franch, 2002, p. 4), si può individuare il contributo di Della

¹ Secondo l'UNWTO con il termine turista si indica il visitatore pernottante nella destinazione, dunque il cui viaggio duri almeno 24 ore. Al contrario l'escursionista (o *same-day visitor*) è quel visitatore che si ferma nella destinazione di visita meno di 24 ore, che dunque non vi pernotta. Fonte: (UNWTO, 2014)

Corte, che configura la destinazione come «un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme» (Della Corte, 2000, p. 5). Secondo l'Autore inoltre, sempre con riferimento alla destinazione ed introducendo il concetto di competitività che verrà analizzato più nel dettaglio in seguito, «questa realtà articolata, per uno sviluppo integrato, richiede il ricorso ad un processo di pianificazione per l'intera *destination*, che punti sulle risorse e competenze strategiche, ossia quelle in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per la località nel suo complesso» (Della Corte, 2000, p. 9).

Nonostante la differenza di approcci e punti di vista adottati in letteratura per definire il concetto di destinazione, in estrema sintesi, si può affermare che le principali definizioni precedentemente riportate hanno in comune tre aspetti: lo spazio geografico; il riferimento ad un'offerta ed un mercato (segmenti di domanda); oltre che l'aggregato di risorse, strutture, attori che erogano l'offerta (Tamma, 2002). Si tratta dunque del luogo in cui avviene l'incontro tra la domanda e l'offerta, il quale è reso possibile dalla presenza e dal contributo di altrettanti attori e soggetti che in tale ambiente operano. Soprattutto in tempi recenti poi, «la stretta interdipendenza fra le caratteristiche di un territorio e la competitività degli operatori turistici» hanno fatto sì che lo studio della destinazione assumesse un ruolo sempre più centrale nella competitività del turismo, determinando il passaggio «da una prospettiva aziendale ad una prospettiva territoriale» (Angeloni, 2013, p. 4).

1.2 Il turismo: alcuni dati e macro tendenze

Il turismo è attualmente uno dei principali settori economici a livello mondiale ed è estremamente complesso e trasversale, basti considerare che è dato dall'insieme delle relazioni e fenomeni nati dall'interazione di una moltitudine di attori eterogenei tra loro, tra cui i turisti, le imprese che operano per soddisfarne le esigenze, il sistema politico amministrativo della località turistica e la comunità ospitante (Costa & Manente, 2000). La sua dimensione a livello mondiale è confermata dai dati trasmessi dall'Organizzazione

Mondiale del Turismo (UNWTO), secondo cui dagli Anni Cinquanta i flussi turistici internazionali (arrivi internazionali nel mondo) hanno registrato un crescente aumento passando da 25 milioni nel 1950, a 528 milioni nel 1995 e 1,087 miliardi nel 2013. La stessa UNWTO si aspetta una crescita ulteriore nei prossimi anni, stimando 1,8 miliardi di movimenti internazionali nel 2030. Il settore turistico contribuisce per circa il 9% alla formazione del Prodotto Interno Lordo (PIL) mondiale e riguarda un posto di lavoro su undici. In tal contesto il continente che attrae i principali flussi turistici è l'Europa (565 milioni nel 2013), dove l'Italia rappresenta una delle principali mete (UNWTO, 2014).

Nella classifica stilata dall'UNWTO nel World Tourism Barometer, l'Italia nel 2013 è stata la quinta destinazione a livello internazionale (dopo Francia, Usa, Spagna e Cina) con 48 milioni di turisti internazionali². Tale informazione dimostra il ruolo da protagonista dell'Italia nella scena internazionale, ma se si tiene in considerazione che fino agli anni Ottanta l'Italia era la prima meta al mondo, si osserva inevitabilmente come questa abbia perso la propria competitività nel tempo, venendo sorpassata dai propri *competitor* diretti quali Spagna e Francia (Angeloni, 2013). A livello nazionale, considerando il decennio 2003-2012, si registra in un primo momento un aumento della domanda turistica, seguita da un momento di arresto e lo sfociare della crisi economica mondiale che ha portato ad un'ulteriore modificazione in senso negativo della tendenza a viaggiare. In tal senso si individua dunque una crescente propensione ai viaggi dalla breve durata, rispetto alle vacanze medio-lunghe, concentrate tradizionalmente nel trimestre estivo, ed una più consistente diminuzione del turismo domestico nel periodo 2008-2011 rispetto a quanto avvenuto in Spagna e Francia (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2013).

In tal sede, oltre alla portata quantitativa sull'economia mondiale, si ritiene opportuno sottolineare anche un'ulteriore particolarità di tal settore, data dalla sua dinamicità anche in termini qualitativi. Ai fini dell'analisi si ritiene infatti utile riportare alcuni cambiamenti e macro tendenze che hanno caratterizzato il turismo in tempi recenti, utili in primo luogo per una contestualizzazione del caso di studio in oggetto ed in secondo luogo per la stessa definizione delle prospettive future e delle linee strategiche del turismo a Bergamo. Lo scenario internazionale registra oggi cambiamenti qualitativi e

² Tali dati riguardano rilevazioni alle frontiere ed includono gli escursionisti. (Fonte: UNWTO,2014)

quantitativi della domanda turistica³ dati in parte da cambiamenti socio-demografici e culturali quali l'evoluzione e la restrizione del nucleo familiare, l'invecchiamento della popolazione, il crescente grado di accesso alle informazioni grazie alla tecnologia, il generale fenomeno di globalizzazione che porta ad una maggiore interazione tra diverse culture, società ed economie, oltre che una liberalizzazione del commercio ed una maggiore accessibilità e facilità di spostamento che hanno influito sugli spostamenti dei cittadini. In tal contesto i turisti dimostrano sempre più bisogni immateriali ed una crescente attenzione per l'ambiente, il clima, il benessere sociale e la sostenibilità in generale oltre che la ricerca di prodotti non standardizzati, creati su misura dall'interazione creativa di beni e servizi in grado di innalzare il livello dell'esperienza globale (Manente, 2001; Ecorys, 2009). Segue la tendenza a moltiplicare nel corso dell'anno le occasioni di vacanza, andando a ridurre la durata degli stessi spostamenti a favore degli *short break*, ossia viaggi della durata non superiore a quattro giorni. Si registra una crescita del turismo della terza età, dato dall'avanzamento delle prospettive e della qualità della vita, ed un contemporaneo aumento del turismo giovanile, con forte attenzione a formule di vacanza attive (Manente, 2001; Touring Club Italiano, 2005). In tal contesto le formule di consumo turistico si orientano verso una crescita del turismo culturale in senso lato, dove il termine stesso include non più unicamente l'interesse per le tradizionali strutture culturali quali musei, mostre e città d'arte, bensì viene integrato dall'attenzione per le culture e tradizioni locali. A ciò si affianca l'evoluzione del turismo naturale, registrando dunque una crescente richiesta di cultura, natura, oltre che crescente accessibilità ed attenzione per il rapporto qualità-prezzo (Touring Club Italiano, 2005). Assumo poi sempre più rilievo i concetti di esperienza ed autenticità come leve competitive e strumenti per accrescere la soddisfazione del turista, temi strettamente collegati alle crescente differenziazione della domanda ed evoluzione della società. Si tratta ancora una volta della ricerca dell'unicità e della personalizzazione, proprie dell'esperienza, la quale è composta da più dimensioni, tra cui quella estetica, dell'intrattenimento, dell'evasione ed educazione. O ancora, secondo Ritchie e Crouch (2003, p. 73) «le esperienze sono fatte di tutte quelle interazioni, condotte ed emozioni che i cinque sensi permettono ad ogni turista di percepire e sperimentare». Data la

³ Con il termine domanda turistica si fa riferimento alla «quantità di beni e di servizi turistici richiesti in un determinato momento» Fonte: (Bonomi & Tortelli, 1986, p. 43)

multidimensionalità dell'esperienza e dei nuovi bisogni dei turisti, l'offerta deve così necessariamente progettare dei prodotti sistemici e dinamici, che richiedono la cooperazione ed integrazione degli operatori (Di Vittorio, 2010; Ferrari, 2012). L'offerta turistica si trova altresì ad affrontare una crescente competitività tra le destinazioni, una sempre crescente penetrazione della tecnologia nella vita quotidiana ed anche nel viaggio, oltre che un aumento della consapevolezza del consumatore e della richiesta di qualità, una polarizzazione della spesa, nonché una maggiore attenzione verso gli impatti ambientali, sociali ed economici del turismo (Manente, 2001).

In sintesi, tali premesse teoriche permettono di identificare l'importanza quantitativa del turismo a livello mondiale ed alcune macro-tendenze del mercato, le quali condizionano l'evoluzione della stessa industria turistica e che a loro volta hanno introdotto l'importanza del concetto di competitività alla base dell'elaborato che sarà analizzato più nel dettaglio nei paragrafi successivi. Oggigiorno infatti, in un contesto di globalizzazione, crisi economica mondiale e continua trasformazione del mercato, il concetto di competitività diventa sempre più significativo e strategico per il successo nel medio e lungo termine di imprese e territori (Kiralova, 2012).

1.3 Dimensioni della competitività turistica

Il concetto di competitività è intrinseco nella vita dell'uomo in quanto presente nella maggior parte delle attività che lo coinvolgono. Per tale motivazione lo studio di questo concetto ha origine lontana, sebbene abbia raggiunto il proprio apice negli anni Ottanta con gli studi di Michael Porter, uno degli esponenti più autorevoli in materia di strategie manageriali. Le riflessioni in merito iniziano già con Adam Smith nel 1776 con l'opera "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", dove Smith esplicita le proprie teorie sul commercio internazionale e la divisione del lavoro, le quali possono essere considerate un preludio al concetto di competitività tra nazioni. Ricardo nel 1817 introduce poi nel suo principale scritto "On the Principles of Political Economy and Taxation" il concetto di vantaggio comparato che andrà a favorire la specializzazione economica (Ritchie & Crouch, 2003). In anni più recenti Scott e Lodge (1985) hanno definito la competitività come «la capacità di una nazione di creare, produrre e distribuire

prodotti e servizi con ritorni economici» (Scott & Lodge, 1985, p. 3). Simile è la linea di pensiero seguita da Newall (1992) secondo cui competitività significa «produrre in misura maggiore e con una migliore qualità prodotti e servizi che vengono commerciati a livello nazionale ed estero» (Newall, 1992, p. 94). Anche la forza finanziaria ed il suo stato di salute sono indispensabili al fine di raggiungere e mantenere tale situazione, perché condizionano la capacità di agire e reagire nell'ambiente competitivo, che a propria volta dipende ed è condizionato dall'equilibrio dei precedenti fattori (Wilde & Cox, 2008).

Le suddette definizioni e riflessioni sul concetto di competitività rappresentano una ristretta parte degli studi presenti in letteratura, ma sono sufficienti in tal sede per definire la competitività ed il suo contesto di applicazione. Va precisato che tali riflessioni sono da includersi nella letteratura dell'economia e del commercio e riguardano in generale la competitività di un'impresa o di una nazione. In tale letteratura si tende ad enfatizzare i vantaggi competitivi come determinanti della competitività, trascurando invece il ruolo dei vantaggi comparati. Tale visione deve essere adattata e completata se si considera nello specifico la competitività nel settore turistico, a cui si fa riferimento nel presente elaborato, in quanto i vantaggi comparati sono legati alle risorse della destinazione e sono di fondamentale importanza nella definizione della competitività stessa, poiché vanno a costituire il prodotto primario alla base dell'esperienza turistica (Dwyer & Kim, 2003). Nella definizione e comprensione del concetto di competitività turistica è importante quindi considerare entrambi gli aspetti che compongono la performance di una destinazione: i vantaggi comparati e quelli competitivi. Con il primo termine si indica il vantaggio dato da un set di fattori endogeni presenti nella località, mentre il vantaggio competitivo è dato dall'abilità della destinazione di utilizzare, organizzare e gestire questo set di risorse nel tempo. La competitività di una destinazione turistica è data dunque dalla combinazione di questi due elementi: risorse e processi (Ritchie & Crouch, 2003).

Entrando ora nel dettaglio della competitività turistica si propone la definizione fornita dall'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), riportata da Dupeyras & MacCallum (2013) e citata in seguito, che considera la competitività come l'abilità di una destinazione di ottimizzare la propria attrattività, fornendo servizi di qualità, attrattivi ed innovativi, che permettano alla destinazione di ottenere una buona

posizione nel mercato di riferimento, assicurando al contempo che le risorse siano usate in modo efficiente e sostenibile.

Tourism competitiveness for a destination is about the ability of the place to optimise its attractiveness for residents and non-residents, to deliver quality, innovative, and attractive (e.g. providing good value for money) tourism services to consumers and to gain market shares on the domestic and global market places, while ensuring that the available resources supporting tourism are used efficiently and in a sustainable way. (Dupeyras & MacCallum, 2013, p. 14)

Affine alla definizione proposta dall'OECD si può ritenere l'orientamento proposto da Crouch e Ritchie, secondo cui

What makes a tourism destination truly competitive is its ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences, and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations. (Ritchie & Crouch, 2003, p. 2)

Un'altra interpretazione si ha con d'Hartserre che intende la competitività turistica come «l'abilità di una destinazione di mantenere la propria posizione nel mercato e/o migliorarla nel tempo» (d'Hartserre, 2000, p. 23), mentre per Hassan la competitività di una destinazione è data dalla «capacità di creare ed integrare dei prodotti di valore aggiunto che permettano al tempo stesso di sostenere le risorse esistenti e mantenere la propria posizione nel mercato di riferimento» (Hassan, 2000, p. 239).

Dalle precedenti definizioni si evince che la competitività turistica è costituita ed influenzata da una moltitudine di dimensioni e fattori, i quali sono interdipendenti uno dall'altro e assieme condizionano direttamente il grado di successo della destinazione. Sintetizzando, si può ritenere che la competitività di una destinazione consista nella capacità attrarre turisti e fornire loro un prodotto ed un'esperienza memorabile, che permetta anche di raggiungere una posizione di successo nel mercato di riferimento, e dunque per la destinazione essere remunerativa, preservando al tempo stesso le risorse per le generazioni future e il benessere della comunità ospitante. In tale processo vengono dunque coinvolte una molteplicità di dimensioni, che da un punto di vista olistico possono essere raggruppate in: ambiente economico, sociale, culturale, politico, tecnologico e

naturale (Figura1) (Ritchie & Crouch, 2003). In particolare i concetti di ambiente economico e competitività economica sono stati ampiamente studiati da Porter (2008) secondo cui vi sono quattro attributi che configurano il “diamante” del vantaggio competitivo nazionale e da cui la competitività dipende: la dotazione di fattori produttivi, la composizione della domanda, la posizione di settori collegati o di supporto ed il grado di competizione locale, ossia come le aziende competono tra loro, sono organizzate e gestite. Oltre alla competitività economica la competitività della destinazione è poi influenzata da quei fattori ed elementi che intervengono a livello macro-politico, quali ad esempio la crescita di una democratizzazione globale, le varie instabilità sociali e politiche che hanno trasformato nel tempo il tessuto socio-politico mondiale, andando ad influire sulle modalità e tempistiche di spostamento della popolazione. A sua volta la stabilità politica deve esser collegata con la stabilità tecnologica, ambientale e socio-culturale, che riguarda il benessere e la qualità della vita della società ospitante (Ritchie & Crouch, 2003). Si evidenzia in tal sede che in generale la componente ambientale della competitività è rimasta per molto tempo in secondo piano, e riguarda la qualità delle risorse della destinazione e la loro preservazione che costituiscono la base del turismo (Costa & Manente, 2000). Il termine ambiente è complesso da definire in quanto lo stesso concetto può esser interpretato in modi diversi, più o meno ampi. In termini generici infatti con ambiente si intende «tutto ciò in cui è immerso l’uomo» (Costa & Manente, 2000, p. 216). Si rende dunque necessario precisare che nell’elaborato ci si riferisce al concetto di ambiente inteso come insieme di risorse fisiche di un luogo, un sistema ecologico, a cui si affianca il concetto di territorio, il quale aggiunge alla dimensione spaziale e naturale altre due dimensioni, quale un contesto socio-economico ed un insieme di significati e valori, attribuiti allo stesso dalla società attraverso un processo di territorializzazione⁴. In tal sede, con riferimento alla componente ambientale della competitività, si deve ricordare che l’uso di una risorsa a fini turistici può comportare un degrado e deterioramento fisico della stessa. Se tale sfruttamento supera dei livelli accettabili prestabiliti può minacciare il livello di competitività ed attrattività della destinazione, oltre che causare la perdita della risorsa in oggetto (Prugh, et al., 1995; Costa & Manente, 2000; Turco, 2012). Ecco dunque che la qualità delle risorse naturali e

⁴ Per un maggiore approfondimento si rimanda a Turco A. (1988), Verso una teoria geografica della complessità. Unicopli, Milano.

fisiche deve esser preservata, non solo per una questione pratica di perdita di competitività e degrado delle risorse primarie che attraggono i flussi turistici nella destinazione, ma anche per una questione morale e di rispetto della destinazione stessa.



Figura 1 Le dimensioni della competitività turistica

Fonte: Rielaborazione propria da Ritchie & Crouch, 2003.

1.3.1 Principali modelli ed indicatori della competitività delle destinazioni turistiche

Dagli anni Novanta si è assistito ad una proliferazione dei contributi e studi volti all'individuazione dei principali elementi e fattori determinanti la competitività di una destinazione turistica. In tal senso il modello esplicativo proposto da Ritchie e Crouch (2003) è riconosciuto in letteratura come il modello più dettagliato in termini di analisi della competitività ed è basato sulla teoria del vantaggio comparato proposta dagli economisti Ricardo e Smith, e sulla teoria del vantaggio competitivo di Porter. Tale modello delinea la competitività come il risultato dell'interazione di molteplici componenti ed attori, che vanno a definire l'unicità della destinazione, intesa come presupposto per la creazione del vantaggio competitivo. Al tempo stesso gli autori ritengono che una destinazione è competitiva se riesce a conciliare un maggior successo nel mercato con un miglioramento del benessere della comunità locale, in piena attuazione dei principi della sostenibilità. Il modello delinea dunque una serie di

determinanti e componenti della competitività, riassumibili in cinque grandi categorie (Ritchie & Crouch, 2003; Angeloni, 2013):

- Le principali risorse ed attrattive, che rappresentano i fattori motivanti la visita e possono essere di tipo naturale, culturale, storico ed artistico. Possono altresì includere la gamma di attività offerte, gli eventi speciali, l'intrattenimento, i legami di mercato e le strutture turistiche.
- I fattori e le risorse di supporto, ossia gli elementi che costituiscono la base per l'effettiva costruzione di un'industria turistica di successo, rappresentati dalle infrastrutture di base (tra cui per citarne alcune la rete di trasporti, il sistema igienico-sanitario, il sistema giuridico e pubblico), l'accessibilità, l'ospitalità, l'imprenditorialità, le risorse facilitanti come la presenza di risorse umane e *know-how*, la volontà politica.
- Politica, pianificazione e sviluppo della destinazione, inteso come un corretto quadro strategico e politico in grado di indirizzare e sviluppare il turismo in modo competitivo e sostenibile. In tal senso si intende individuare le prospettive e le priorità principali che ci si propone di perseguire attraverso lo sviluppo turistico, scegliere il posizionamento ed il *brand*, stabilire le politiche di sviluppo, utilizzare forme collaborative oltre che monitorare e valutare le performance.
- Il *management* della destinazione, quindi l'insieme delle attività di gestione strategica delle risorse del territorio, il marketing, l'informazione e la ricerca, lo sviluppo delle risorse umane, organizzazione, finanza e *venture capital*, il rafforzamento della qualità dei servizi offerti e la gestione dei clienti.
- Determinanti riduttrici o amplificanti, ossia quegli elementi e fattori che hanno un'influenza nella competitività turistica della destinazione moderandola o amplificandola, filtrando in tal senso gli effetti degli altri elementi precedentemente menzionati. In tale categoria si ricomprende la localizzazione geografica, la sicurezza, l'immagine, il rapporto costo-valore in termini di accessibilità economica, le interdipendenze con le altre destinazioni ed il concetto di capacità di carico.

Tali determinanti possono poi essere influenzate dai fenomeni riguardanti il micro-ambiente, l'insieme di organizzazioni, forze ed influenze interne al sistema turistico. Tale ambiente è composto dalle imprese che forniscono beni e servizi ai turisti, oltre che quelle correlate e di supporto, i fornitori, gli intermediari, i clienti, i concorrenti, coloro che facilitano il funzionamento del settore turistico e le varie organizzazioni che ne gestiscono e favoriscono lo sviluppo. D'altra parte si incontra il macro-ambiente, o ambiente globale, composto da una moltitudine di circostanze e fenomeni (politici, economici, tecnologici, demografici, socio-culturali, ambientali) esterni al sistema turistico, che tuttavia lo possono condizionare in modo indiretto e che necessitano per tale motivazione di un monitoraggio da parte dei manager della destinazione (Ritchie & Crouch, 2003).

Secondo gli Autori tali componenti e la loro interazione determinano il livello di competitività di una destinazione, su tutti i livelli precedentemente analizzati ed in chiave sostenibile, ponendo attenzione sul fatto che la capacità di attrarre risorse non derivi dall'azione delle singole componenti territoriali, bensì sia la risultante di un processo dato dalla loro interazione all'intero di un più ampio progetto di sviluppo turistico territoriale (Angeloni, 2013).

Molti elementi di tale modello sono stati ripresi poi anche da Dwyer e Kim (2003) che li hanno riorganizzati ed integrati con il fatto che la competitività di una destinazione non è il fine ultimo del sistema, bensì un obiettivo e passaggio intermedio necessario per il raggiungimento dell'obiettivo finale inteso dagli Autori come un miglioramento della qualità della vita e prosperità socio-economica del territorio. In particolare poi Dwyer e Kim (2003) hanno esplicitato che le principali risorse ed attrattive possono essere intrinseche al territorio, ereditate, o altresì costruite. Un ulteriore elemento presente nel modello integrato, e mancante in quello presentato da Ritchie e Crouch è l'inclusione delle condizioni della domanda nelle determinanti della competitività turistica. In tal senso si intende necessario per una destinazione, al fine di essere competitiva, saper trasformare le risorse ed attrattive presenti nel territorio in prodotti turistici in grado di soddisfare le preferenze dei consumatori.

L'importanza della competitività nel settore turistico è testimoniata dal fatto che oltre alla presenza di modelli teorici sviluppati in letteratura, di cui in tal sede è stato brevemente presentato quello comunemente ritenuto più dettagliato a livello internazionale ed una sua

successiva variazione, siano stati altresì costituiti degli indici per la misurazione della competitività delle destinazioni turistiche, come quello elaborato dal World Economic Forum (WEF), in parte ispirato al modello di Ritchie e Crouch, che nei propri rapporti analizza gli andamenti e le caratteristiche del settore “Viaggi e Turismo” di numerosi Paesi del mondo. Il WEF basa la propria analisi sull’utilizzo di 14 “pilastri” della competitività che combinati assieme permettono di calcolare un complesso e sintetico indice di competitività di una nazione dal punto di vista turistico, individuando i punti di forza e le criticità che ostacolano lo sviluppo turistico, la cui soluzione richiede un maggiore sforzo economico-organizzativo da parte del Paese. In tal senso si propone come uno strumento per la valutazione dei fattori ed elementi che consentono uno sviluppo competitivo del turismo, migliorando l’attrattività turistica del territorio stesso. Tali parametri possono essere raggruppati e divisi in macro categorie per aree tematiche (Figura 2), e vengono intesi come gli elementi su cui si basa e sviluppa la competitività. (World Economic Forum, 2013).

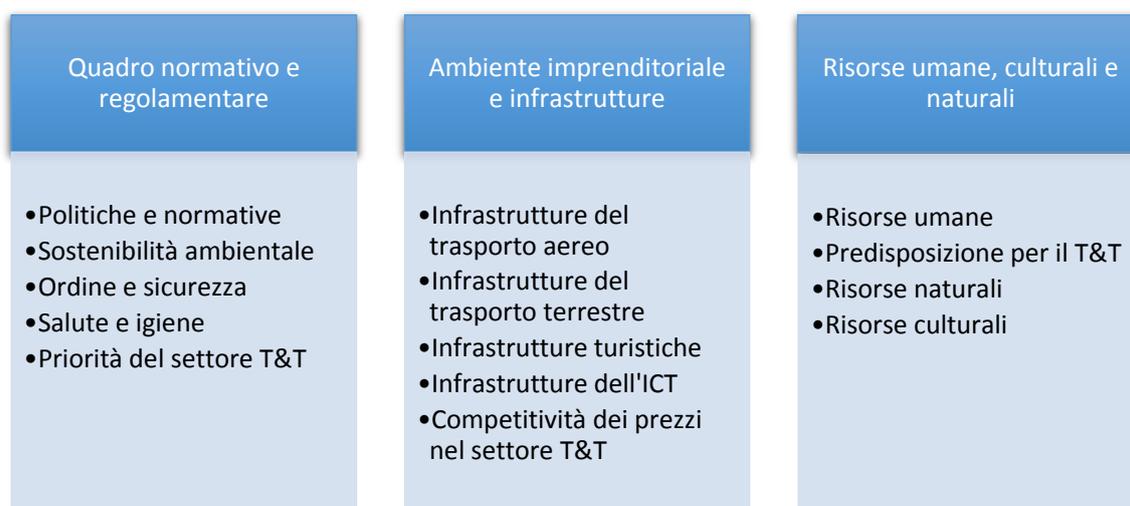


Figura 2 I pilastri della competitività del settore viaggi e turismo.

Fonte: Rielaborazione propria da Angeloni, 2013; World Economic Forum, 2013.

Come si evince dalla Figura 2, i parametri di analisi compresi nel primo gruppo (quadro normativo e regolamentare) sono volti ad analizzare il contesto legislativo e politico della nazione in esame, ed individuare il ruolo svolto dal dall’industria turistica nell’economia e politica locale. Il macro-indicatore “ambiente imprenditoriale e infrastrutture” include invece i parametri utilizzati per individuare lo stato di salute del settore economico e delle varie infrastrutture fisiche comunemente chiamate “hard”, composte dalle infrastrutture

del trasporto aereo, terrestre e del turismo, come le strutture ricettive. Infine, la terza categoria include quei pilastri legati alle risorse umane, culturali e naturali che caratterizzano il territorio in esame e l'industria turistica in esso presente (World Economic Forum, 2013).

L'analisi delle suddette variabili permette di individuare un indice complessivo utile a valutare il livello di competitività turistica a livello nazionale (Angeloni, 2013). Ecco dunque che, sebbene all'interno di ogni Stato considerato vi possano essere situazioni eterogenee, l'analisi propone un indice volto a presentare il livello di competitività turistica della nazione considerata come unicum. In tal contesto l'Italia, secondo la classifica stilata nel 2013 dal WEF riguardante la competitività del settore turistico di 140 nazioni in tutto il mondo, occupa la 26esima posizione a livello mondiale e la 18esima in Europa (dati World Economic Forum al 2013). I punti di forza della destinazione Italia sono dati dalla ricchezza di patrimonio, con il maggior numero di siti riconosciuti Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, dall'alta qualità delle infrastrutture turistiche e da una relativamente buona infrastruttura aeroportuale a livello nazionale. Tuttavia, vi sono alcuni punti di debolezza all'interno della destinazione che nel tempo hanno portato ad una perdita di competitività della stessa. Tali punti deboli riguardano in particolar modo l'ambito normativo e regolamentare che non supporta sufficientemente lo sviluppo del settore turistico e la mancanza di una competitività di prezzo in tal settore rispetto alle destinazioni che competono sullo stesso mercato (World Economic Forum, 2013). Il rapporto del WEF può dunque essere inteso come uno strumento di dialogo e confronto tra settore pubblico ed attori privati, in modo tale da individuare su quali leve intervenire per uno sviluppo turistico competitivo del Paese.

Anche nell'orientamento del WEF appena proposto si può notare come il concetto di competitività turistica coinvolga una moltitudine di dimensioni e variabili che devono essere combinate tra loro al fine di raggiungere un livello di equilibrio che permetta alla destinazione, o nazione in generale, di essere remunerativa nel tempo. Queste stesse componenti, come quelle enunciate in precedenza con riferimento ad uno dei principali modelli olistici della letteratura, si riferiscono in senso lato alle dimensioni naturali, socio-culturali, economiche, tecnologiche e politiche delle destinazioni, e riguardando dunque lo stato di salute e la presenza di risorse naturali, culturali, umane, infrastrutture legate all'accessibilità, un buon tessuto imprenditoriale, un clima socio-politico favorevole, nonché

un contesto normativo, regolamentare e di governo che consideri il settore turistico come un ambito di intervento prioritario a livello nazionale e locale.

1.4 Dimensioni della sostenibilità turistica

Si è finora parlato di competitività e di come questa condizione debba essere sviluppata e perseguita affinché una destinazione possa raggiungere e mantenere una posizione di successo nel mercato di riferimento. A tal fine risulta necessario considerare il concetto di sostenibilità, in quanto nessuna destinazione potrà risultare competitiva se non è in grado di organizzare i vantaggi comparati e competitivi con una visione di lungo periodo, favorendo dunque investimenti, ricerca, innovazione, strategie di sviluppo e promozione adeguate (Ritchie & Crouch, 2003). Per tale motivo il perseguimento della sostenibilità deve rappresentare uno degli obiettivi delle politiche turistiche oltre che uno strumento per il raggiungimento e mantenimento di una posizione competitiva sul mercato, via per l'efficienza delle imprese turistiche e strumento per la preservazione delle risorse primarie (Costa, 2001). Altresì il turismo può rappresentare un'opportunità per la destinazione ed il sistema locale solo se viene gestito seguendo il criterio di sostenibilità, altrimenti può provocare pressioni tali da compromettere in maniera permanente le risorse primarie che permettono lo sviluppo dello stesso (Caso, 2007). Prima di andare a definire ed analizzare più nel dettaglio il concetto di sviluppo sostenibile e sostenibilità turistica si rende dunque necessario presentare le varie interazioni del turismo con la destinazione ed i vari effetti, positivi e negativi, che tale rapporto può generare.

Il turismo può esser considerato come il risultato dell'interazione tra turisti, imprese, comunità ospitante e sistema locale. Tale rapporto crea un equilibrio molto delicato tra il fenomeno turistico e la destinazione, da cui scaturiscono degli impatti positivi e negativi che lo stesso può causare, di seguito sintetizzati da quanto proposto da Caso (2007).

I principali effetti positivi che il turismo può avere sulla destinazione sono (Caso, 2007, p.22):

- Sostenere l'occupazione locale, lo sviluppo economico ed attrarre investimenti;
- Incrementare la quantità e la qualità dei servizi nella località;

- Elevare il valore economico delle risorse naturali e culturali presenti nella destinazione;
- Far nascere un ambiente interculturale, di confronto e scambio dove vengono promossi i valori di accoglienza, tolleranza e condivisione.

Frequentemente però il delicato equilibrio nato dal rapporto tra turismo e destinazione viene intaccato, causando così un impatto negativo sulla località, di cui i principali e più frequenti effetti sono il degrado, l'esaurimento delle risorse scarse che compongono il prodotto primario, o un'eccessiva pressione sugli ecosistemi fragili della località o sulla popolazione stessa, causando così un allontanamento dei residenti e delle attività produttive non direttamente collegate al turismo. Si riporta ancora la vulnerabilità e l'instabilità in alcuni casi delle risorse economiche derivanti dal settore turistico o un più generale fenomeno di inquinamento che lo stesso causa a livello locale e globale (Caso, 2007).

Ecco dunque che, dopo aver brevemente menzionato i vari impatti che il fenomeno turistico può avere sulla destinazione e dopo aver sottolineato l'importanza e la necessità di una gestione sostenibile nel tempo di tale rapporto, si prosegue andando a definire più nel dettaglio il concetto di sostenibilità nel turismo e le implicazioni che la stessa ha nella gestione di tale settore e del territorio.

Il tema di sostenibilità turistica deriva dal concetto di sviluppo sostenibile definito nel testo "*Our Common Future*" (noto come Rapporto Brundtland) redatto dalla World Commission on Environment and Development nel 1987, secondo cui il processo di sviluppo è sostenibile se permette di soddisfare i bisogni attuali, senza compromettere la possibilità e capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità (WCED, 1987; Romei, 2008). Un'ulteriore tappa fondamentale nella definizione di sviluppo sostenibile è stata segnata dal secondo Earth Summit tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992, dove è stata istituita una Commissione sullo Sviluppo Sostenibile (CSD) allo scopo di realizzare gli obiettivi fissati nell'Agenda 21, secondo cui il turismo sostenibile è uno degli ambiti fondamentali da considerare per raggiungere uno sviluppo locale sostenibile (D'Elia, 2007; Romei, 2008).

I momenti cruciali sopra menzionati hanno portato ad un concetto di sviluppo sostenibile multidimensionale, che rappresenta la base dell'evoluzione del turismo sostenibile stesso ed enfatizza l'interdipendenza tra l'ambiente, il settore economico ed il contesto sociale della località turistica (Romei, 2008). Nel dettaglio, la definizione di turismo sostenibile generalmente condivisa è data dall'organizzazione mondiale del turismo (UNWTO), secondo cui è «quel turismo che tiene in considerazione i suoi impatti, presenti e futuri, sull'economia, la società e l'ambiente, soddisfacendo i bisogni dei visitatori, dell'industria turistica, dell'ambiente e della comunità ospitante» (UNEP & UNWTO, 2005, p. 11-12). Agire in modo sostenibile significa dunque preservare le risorse naturali, storiche e culturali della destinazione, garantire il soddisfacimento dei bisogni attuali senza compromettere la capacità di soddisfare quelli futuri, considerare sia le necessità dei turisti che quelle dei residenti, ed infine distribuire in modo equo i benefici derivanti dal turismo (Romei, 2008).

Tale approccio di pianificazione e gestione turistica sostenibile tende inevitabilmente ad individuare alcuni limiti di crescita del turismo, i quali devono esser sempre considerati affinché tale settore non crei degli squilibri all'interno della destinazione. In tale processo devono inoltre esser consultati e resi partecipi tutti i portatori di interesse al fine di rafforzare la competitività dell'area ed evitare che l'industria turistica entri troppo in competizione con le altre attività della località, o al tempo stesso, che la competizione riguardi le varie imprese all'interno dello stesso settore turistico. Al contrario, le destinazioni che sviluppano piani strategici orientati solo al breve periodo ed ai profitti immediati, andranno inevitabilmente a degradare e sfruttare le risorse primarie, il cuore del prodotto turistico, portando ad una perdita di attrattività dello stesso e della competitività della destinazione nel suo insieme (Tamma, 2002; Ritchie & Crouch, 2003; Albano, 2014).

Da un punto di vista olistico è universalmente accettato che lo sviluppo sostenibile è composto da diverse dimensioni quali la sostenibilità economica, sociale e ambientale. La prima dimensione riguarda la creazione di valore, prosperità e la gestione responsabile della rendita economica che deriva dalle varie attività produttive. La dimensione sociale riguarda il rispetto dei diritti della persona evitando lo sfruttamento, l'inserimento della forza lavoro locale nell'industria turistica o in quelle collegate e la tutela della stabilità socio-culturale della società. Infine, dal punto di vista ambientale è necessario tutelare e

gestire le varie risorse in modo tale non danneggiarle o sovra sfruttarle, in quanto le stesse risorse primarie sono non rinnovabili (Caso, 2007). Considerando ora nello specifico la sostenibilità turistica si deve aggiungere alle varie componenti precedentemente elencate anche un'ultima dimensione della sostenibilità, la cui considerazione diventa rilevante in tal contesto: il quadro politico e normativo della destinazione in questione. La sua inclusione è fondamentale in ambito turistico in quanto generalmente una destinazione con una debole stabilità politica, o sottoposta a tensioni, può presentare un terreno poco fertile per lo sviluppo di una industria turistica sostenibile e competitiva con le altre destinazioni politicamente più stabili (Ritchie & Crouch, 2003). La sostenibilità turistica è così composta da una dimensione ecologica, economica, socio-culturale e politica (Figura 3).

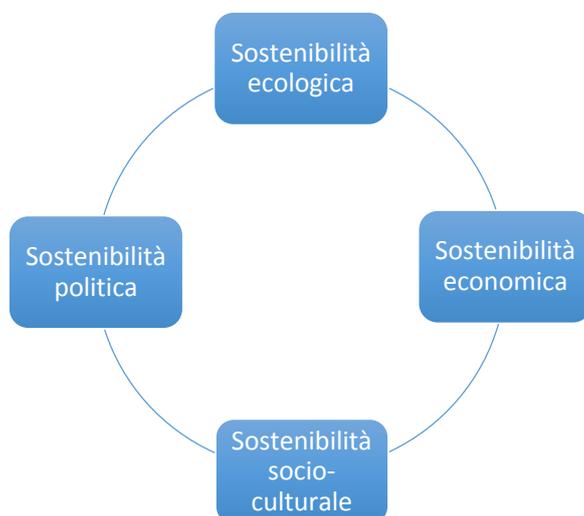


Figura 3 Le dimensioni della sostenibilità turistica.

Fonte: Rielaborazione propria da Ritchie & Crouch, 2003.

Tutte le varie dimensioni della sostenibilità turistica, precedentemente menzionate, sono interdipendenti tra loro. Per tal motivo una strategia turistica non si potrà definire sostenibile se fallisce anche solo in uno dei suddetti pilastri. Solo con il raggiungimento e mantenimento di un equilibrio dinamico tra le varie dimensioni che compongono la sostenibilità la destinazione riuscirà ad essere realmente competitiva, in caso contrario la sua competitività sarà meramente illusoria (Ritchie & Crouch, 2003; Caso, 2007).

L'integrazione delle suddette dimensioni è evidenziata anche nei 12 punti proposti dall'UNWTO nell'Agenda del Turismo Sostenibile, riproposti da D'Elia, i quali mirano

proprio a massimizzare gli impatti positivi del turismo sull'economia locale, conservando e preservando al tempo stesso il patrimonio naturale, culturale e la qualità della vita dei residenti (D'Elia, 2007, p. 62):

- Vitalità economica: assicurazione della vitalità e competitività di imprese e destinazioni in un'ottica di lungo periodo;
- Prosperità: massimizzazione dei benefici economici;
- Qualità del lavoro: utilizzo e valorizzazione della forza lavoro locale;
- Eguaglianza sociale: equa distribuzione dei benefici prodotti dal turismo;
- Diritto alla fruizione: creazione delle condizioni affinché il turista possa fruire in modo sicuro e soddisfacente dell'esperienza di viaggio;
- Concertazione: coinvolgimento della comunità locale e di tutti gli *stakeholders* nelle decisioni in ambito di sviluppo futuro della destinazione;
- Benessere collettivo: implementazione della qualità della vita dei residenti;
- Cultura locale: preservazione e valorizzazione del patrimonio storico-culturale;
- Integrità ambientale: rispetto e preservazione del patrimonio ambientale;
- Diversità biologica: sostegno alla preservazione dei diversi habitat ed ecosistemi;
- Efficienza delle risorse: utilizzo corretto delle varie risorse scarse e non rinnovabili;
- Igiene ambientale: contenimento dell'inquinamento e dei rifiuti prodotti dai turisti e dalle imprese turistiche.

Prendendo poi in considerazione nello specifico il turismo urbano, contesto in cui in particolar modo la Città di Bergamo (il territorio urbano del Capoluogo) può essere inserita per le proprie caratteristiche, il concetto di sviluppo turistico sostenibile deve esser inserito all'interno delle varie politiche urbane affinché possa esser realmente perseguito. La sostenibilità turistica della città può essere promossa solo se il senso di appartenenza della popolazione alla stessa viene mantenuto, se l'identità e l'immagine della città non vengono compromesse dallo stesso fenomeno turistico. Per tali motivi è

possibile affermare che il raggiungimento di un turismo sostenibile nei contesti urbani sia un obiettivo ed al tempo stesso una sfida molto importante, poiché dalla sua riuscita non dipende solo lo stato di salute del settore turistico ma anche quello dell'intero sistema locale (Romei, 2008).

1.5 Ciclo di vita di una destinazione e capacità di carico per una visione (sostenibile) a lungo termine.

Il concetto di sostenibilità a cui si fa riferimento nel presente paragrafo dell'elaborato viene definito nel 1992 alla conferenza di Rio de Janeiro ed intende la sostenibilità come un insieme di due dimensioni, quella dell'impatto e quella temporale. Con la prima si fa riferimento alle esternalità causate dal turismo in una destinazione, il quale in un'ottica di sostenibilità dovrebbe cercare di minimizzare gli effetti negativi e al tempo stesso massimizzare quelli positivi, ossia la differenza tra benefici e costi portati dal turismo. Al fine di ottenere ciò, le risorse turistiche devono essere sviluppate e sfruttate in modo tale che il numero dei loro visitatori non superi la capacità di carico della destinazione, soglia che trasforma le esternalità positive o neutre in negative. La dimensione temporale della sostenibilità si riferisce invece alla preservazione delle risorse nel tempo, in maniera tale da garantire alle generazioni future di poterne usufruire. La sostenibilità nel tempo si deve tuttavia accompagnare ad una sostenibilità "istantanea", la quale fa riferimento al periodo presente e al livello d'uso delle risorse da parte delle varie categorie di fruitori e visitatori delle stesse (Costa, Manente, & Furlan, 2001). La remuneratività della destinazione del lungo periodo richiede dunque un equilibrio tra ambiente fisico e carico antropico, mentre nel breve periodo deve esser assicurata la fruibilità delle risorse. Tale contesto rende necessario l'intervento del *carrying capacity management*, a cui spetta il compito di stabilire i limiti entro cui lo spazio turistico può esser sfruttato, individuando alcune soglie di tipo fisico, economico, sociale ed ambientale (D'Elia, 2007).

Si nota quindi come il concetto di sostenibilità turistica considerata, sia nella sua dimensione di lungo periodo che in quella istantanea, richiami altri due fattori non ancora analizzati: il ciclo di vita della località turistica e la capacità di carico di una destinazione, la cui analisi viene ricompresa nello studio dell'impatto turistico a livello locale.

1.5.1 Teoria del ciclo di vita di una destinazione turistica

La definizione del modello del ciclo di vita di una destinazione turistica ha segnato una tappa importante per l'economia del turismo in quanto si propone come modello di spiegazione delle varie fasi di trasformazione di una località turistica nel tempo (Robinson, 2012). Il modello in questione generalmente accettato è stato formulato da Butler nel 1980 e può essere inteso come un adattamento del modello rappresentante il ciclo di vita di un prodotto introdotto nel 1966 dall'economista Vernon (Cooper, Johnson, & Thomas, 1992). Predecessori di Butler furono Gilbert nel 1939 e Christaller nel 1963 che schematizzarono il ciclo di vita di una destinazione in tre stadi: scoperta, crescita e declino (Getz, 1992). Nel modello proposto da Butler (Figura 4) l'ipotetica traiettoria dell'evoluzione di una destinazione forma una "esse" e può essere suddivisa in sei fasi, ciascuna delle quali è caratterizzata da una diversa composizione della domanda e dell'offerta, ciascuna con differenti bisogni ed obiettivi, che richiedono di conseguenza piani strategici creati o adattati appositamente per ogni fase (Minca, 1996).

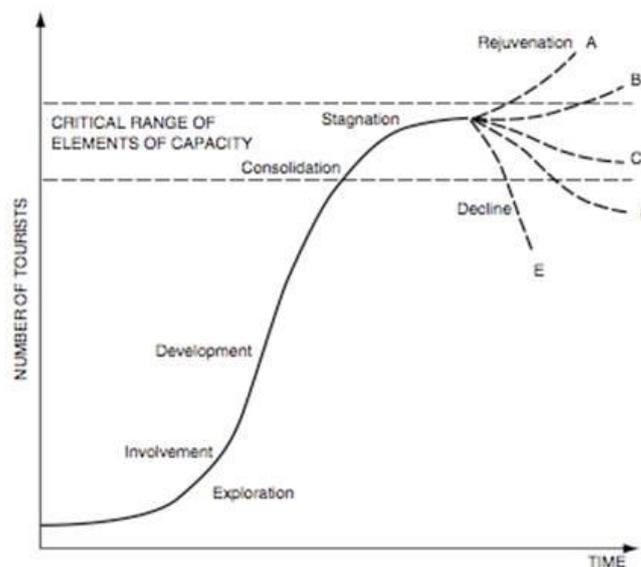


Figura 4 Il ciclo di vita di una destinazione turistica.

Fonte: (UNESCO-Nigeria TVE Project, 2014)

La prima fase del modello analizzato viene definita esplorativa e coinvolge un numero modesto di visitatori, generalmente escursionisti. In questo stadio manca ogni forma di organizzazione dell'offerta turistica nella destinazione, dove sono presenti solo le

attrazioni. L'impatto del turismo nella località risulta spesso irrilevante, ma la sua modalità di svolgimento è fondamentale per la configurazione delle fasi successive, in quanto ne delinea la modalità di sviluppo. In seguito, nella fase del coinvolgimento, la popolazione locale inizia a percepire le potenzialità economiche del turismo ed inizia così a configurarsi un'organizzazione dell'offerta turistica locale, andando anche a creare iniziative volte all'espansione dei flussi, alla promozione, ed andando a delineare le prime riflessioni e scelte in tema di mercato (Minca, 1996). Dal punto di vista della domanda si manifesta un aumento continuo degli arrivi (Ejarque, 2003).

La terza fase del modello proposto rappresenta un punto cruciale per la vita ed il successo della destinazione. Nello stadio dello sviluppo infatti il tasso di crescita annuo dei visitatori raggiunge il suo massimo, e rappresenta il momento in cui si verificano i maggiori cambiamenti in tempi brevi. L'offerta, per far fronte alla crescita esponenziale della domanda turistica, si diversifica ed inizia a coinvolgere anche delle organizzazioni esterne, che se puntano a dominare la situazione con delle politiche di prezzo, possono diventare una minaccia per la sopravvivenza degli operatori locali (Minca, 1996; Ejarque, 2003). Generalmente, sempre nella fase dello sviluppo, il settore pubblico interviene nella gestione delle attività infrastrutturali, come l'ampliamento della rete viaria e dei servizi di pubblica utilità, mentre le attività di promozione e commercializzazione continuano su vasta scala. Con il passare del tempo le risorse primarie della destinazione raggiungono livelli massimi di sfruttamento e la tipologia di visitatori che aveva caratterizzato le fasi precedenti si allontana, lasciando posto al turismo di massa. I primi visitatori di una destinazione sono in genere maggiormente affascinati e attratti dalla scoperta di aree non turistiche, quasi incontaminate, dove poter incontrare i popoli e le culture autoctone. Si tratta di una tipologia di visitatori che organizza il proprio viaggio in maniera flessibile e libera, prediligendo strutture turistiche non standardizzate. Lo sfruttamento massimo delle risorse e la grande organizzazione dell'offerta tende ad allontanare questa tipologia di visitatori e richiama invece quei turisti che preferiscono un alto grado di organizzazione del viaggio, che non sono alla ricerca della novità, ma della sicurezza (Minca, 1996). Successivamente alla fase dello sviluppo, il modello prevede uno stadio di consolidamento, durante il quale il numero di arrivi nella destinazione continua a crescere ma con tassi di crescita inferiori. Tale fase è infatti caratterizzata da una stabilizzazione della domanda, e da un'offerta in continua crescita. Si può ritenere che in questa fase il

turismo si affermi come attività vitale per l'economia locale, in alcuni casi estremi soffocando ed allontanando le altre attività economiche della destinazione diventandone l'unica. Nei casi in cui questa situazione si verifica inevitabilmente si inizia ad avvertire un clima di tensione con la popolazione locale, portando ad un'opposizione e chiusura di quest'ultima verso il segmento turistico. Al tempo stesso la forte pressione ed il degrado delle risorse causato dal loro estremo sfruttamento, portano ad allontanare alcuni segmenti più sensibili della domanda turistica. Dal punto di vista dello spazio e del territorio, in questa fase vi è una gerarchizzazione dello spazio turistico (Minca, 1996; Ejarque, 2003).

La fase successiva, quella della stagnazione, è caratterizzata da una leggera diminuzione degli arrivi turistici, i quali hanno toccato il proprio massimo nelle fasi precedenti. A questo punto dunque gli sforzi dell'offerta sono indirizzati più al mantenimento delle quote di mercato che ad attrarne di nuove. L'eccessiva pressione turistica porta ad affrontare le tematiche connesse alla capacità di carico, ossia quell'indicatore qualitativo, analizzato in seguito, che viene utilizzato nella misurazione della pressione turistica di un luogo (Minca, 1996). Infine inizia per la destinazione la fase del declino in cui questa perde la propria competitività, il numero degli arrivi decresce notevolmente e la qualità dell'offerta si abbassa. Contemporaneamente inizia una riconversione delle strutture finora utilizzate a scopi turistici. Il declino della destinazione può avere una durata variabile e può causare l'uscita definitiva della destinazione dal mercato turistico, oppure, con un intervento delle autorità locali, si possono attuare delle politiche di ringiovanimento allo scopo di restituire competitività alla destinazione, andando per esempio a valorizzare le risorse fino ad ora trascurate, iniziando un nuovo ciclo (Minca, 1996).

Il modello appena presentato è stato soggetto a varie critiche, in particolar modo in merito alla sua validità per tutte le tipologie di destinazioni, come ad esempio le destinazioni urbane che sono caratterizzate da un'elevata complessità e multifunzionalità (Manente, Cerato, & Furlan, 2000). Lo stesso Butler, nel 1998, ha riconsiderato il proprio modello, evidenziando alcuni punti di debolezza ed altri che invece ne confermano la validità. Le principali criticità e incertezze del modello riguardano proprio l'implementazione del suddetto a tutte le destinazioni, la mancanza di un supporto empirico, le limitazioni

concettuali in riferimento al problema della capacità di carico ed infine si sono registrati limiti di applicazione e utilizzo del modello ad un livello pratico (Mason, 2008). Ad ogni modo, nella stessa revisione, Butler ha indicato una serie di punti chiave che caratterizzano il modello, che al contrario vanno a confermare la validità dello stesso, come linea guida generale per lo sviluppo turistico in tutte le destinazioni. In tal senso il modello deve essere inteso come uno strumento dinamico, in grado di adattarsi al cambiamento e valido per una moltitudine di destinazioni, tenendone in considerazione di volta in volta le caratteristiche e tipicità. Altresì si ritiene afferabile per la generalità delle destinazioni che le stesse si sviluppino seguendo un processo e che all'interno di esso vi siano dei fattori che favoriscano i cambiamenti ed il passaggio da una fase all'altra, ricordando che in genere vi sono dei limiti alla crescita del turismo legati alle capacità di carico, il cui monitoraggio richiede un necessario intervento da parte del management della destinazione. In conclusione il modello evidenzia la necessità in tutte le destinazioni di una visione a lungo termine per il successo delle stesse (Mason, 2008).

In generale dunque, tenendo presente le varie complicazioni e limitazioni, il modello può essere considerato come uno strumento descrittivo, in grado di riepilogare tutti i fattori che contribuiscono a sviluppare una destinazione turistica (Costa & Manente, 2000). Nel presente elaborato lo si considera come uno strumento utile da tenere in considerazione durante lo studio di una destinazione turistica e la sua evoluzione nel tempo, in modo tale da individuare se il territorio abbia un andamento omogeneo, o se altresì sia caratterizzato da zone più o meno mature, necessitando così un approccio turistico strategico differenziato all'interno del territorio stesso. Come evidenziato dal modello, una destinazione turistica in via di sviluppo, conscia delle eventuali fasi future, può attuare strategie specifiche in modo da controllare anticipatamente l'andamento del ciclo, al fine di allungare o meno il periodo di durata di determinati stadi. Adottando adeguate strategie a medio e lungo termine la destinazione potrà dunque perseguire una stabilizzazione della domanda su livelli compatibili di sviluppo turistico. Al contrario, lo sviluppo spontaneo ed incontrollato dei flussi turistici conduce generalmente al raggiungimento più veloce della capacità di carico della destinazione, e di conseguenza al deterioramento accelerato delle risorse. Questo mix di elementi porta inevitabilmente ad un declino del livello di competitività dell'area (Minca, 1996).

In questi termini, l'elaborato di propone di analizzare la situazione attuale della destinazione in oggetto per capire se, già dalle prime fasi di progettazione e gestione turistica, gli operatori ed attori di competenza abbiano operato e stiano attualmente lavorando in un'ottica di medio e lungo periodo, o se stiano invece cercando risultati solo nel breve periodo, sulla scia della forte crescita dei flussi turistici a cui Bergamo, la città in particolar modo, nell'ultimo decennio è soggetta. D'altra parte si incontreranno delle zone con una più lunga tradizione turistica che nel tempo hanno perso la loro attrattività e competitività e che dunque necessitano di nuove azioni per rilanciarsi sul mercato. La definizione teorica di tale modello viene dunque intesa nel presente elaborato come linea guida alla base dell'analisi, da tenere in considerazione nello studio di una destinazione, in quanto sottolinea l'importanza e la necessità di adattare le decisioni strategiche e di marketing ad un ambiente dinamico, caratterizzato da dinamiche competitive ed una domanda in continuo cambiamento, dove la competitività, il successo e la sostenibilità dei prodotti turistici e della destinazione devono essere programmati, gestiti e monitorati continuamente (Sorci, 2002).

1.5.2 Studio dell'impatto turistico a livello locale e capacità di carico

L'analisi del ciclo di vita della destinazione pone in luce generalmente le eventuali problematiche e questioni legate agli impatti del turismo sul territorio, al rapporto tra turismo e popolazione locale ed i vari equilibri che dalla loro convivenza dipendono. Il fenomeno turistico causa infatti delle esternalità che variano di intensità e tipologia nel tempo. Nelle prime fasi del ciclo, in cui la località viene esplorata e lanciata, sono presenti degli effetti negativi nell'economia locale dovuti principalmente ai costi che vengono sostenuti per l'organizzazione dell'offerta e dagli investimenti fatti in tal senso (Van der Borg, 2001). Tuttavia tali costi ed investimenti sono necessari per l'eventuale successo futuro della destinazione. E' solo in seguito al crescere degli arrivi infatti, che si manifestano le esternalità positive del turismo, arrivando ad un livello in cui il settore turistico sostiene l'economia locale (Manente, Cerato, & Furlan, 2000). In termini generali nel secondo stadio del ciclo di vita si verifica un aumento dell'occupazione nel settore turistico o in quelli ad esso complementari, la creazione di un'immagine della destinazione ed un aumento generale della qualità della vita dei residenti, rendendo tale

stadio il più interessante dello sviluppo turistico per l'elevato livello di benefici. Superato lo sviluppo, nella fase di maturazione, che si può suddividere rispettivamente in consolidamento e stagnazione, si può avvertire una variazione del tasso di crescita degli effetti positivi, il quale può risultare inferiore rispetto alle fasi precedenti. Anche la composizione della domanda può variare all'interno di questa fase, generalmente infatti la percentuale di escursionisti supera la percentuale di turisti pernottanti, abbassando così la qualità della domanda turistica. E' a tal punto che iniziano ad essere evidenti le esternalità negative del turismo che possono esser sintetizzate principalmente in congestione, inflazione, ed effetto spiazzamento (*crowding out*) delle attività non turistiche. Nell'ultima fase, di declino, la risorsa turistica primaria è compromessa portando ad un inevitabile perdita di competitività per la destinazione, essendo queste tipologie di risorse non riproducibili (Van der Borg, 2001).

E' proprio nelle ultime fasi del ciclo che la destinazione si trova ad affrontare direttamente le problematiche legate alla capacità di carico in quanto viene superato il limite di pressione turistica sulla destinazione, il massimo livello d'uso, oltre il quale i vari impatti si traducono in danni (Costa & Manente, 2000). In accordo con Mathieson e Wall (citati in O'Reilly, 1986), tale soglia indica il numero massimo di persone che possono usufruire di una risorsa senza che questa venga danneggiata, o senza che la qualità dell'esperienza venga compromessa (O'Reilly, 1986). In tal senso costituisce l'indicatore che determina il passaggio dalla sostenibilità all'insostenibilità del turismo (Candela & Figini, 2010). Questa soglia critica viene generalmente indicata con il termine capacità di carico, e può essere di tipo fisico, economico o sociale. Si indica con capacità di carico fisica ed ecologica il limite oltre il quale l'ecosistema e le risorse primarie subiscono un degrado irreparabile, mentre la capacità di carico economica si riferisce al punto in cui l'impatto economico del turismo, fino ad ora positivo, crolla drasticamente. La qualità della vita nella destinazione si riduce e di conseguenza anche la domanda turistica si contrae. La terza dimensione della capacità di carico, quella sociale, sta ad indicare il limite oltre il quale le attività non turistiche della località sono danneggiate o ostacolate dal turismo, causando una perdita dell'equilibrio sociale ed una diminuzione della qualità della vita. Il livello massimo causato da tale fenomeno si ha con l'effetto spiazzamento delle produzioni non turistiche. Definite le varie dimensioni che compongono la capacità di

carico di una destinazione, la massima capacità di accoglienza è determinata, di volta in volta, dal vincolo più stringente (Costa & Manente, 2000).

Come precedentemente affermato, dal rispetto di tale soglia dipende non solo l'equilibrio all'interno della destinazione, ma anche il grado di qualità dell'esperienza vissuta dai visitatori. Al fine di massimizzare dunque i benefici dati dal turismo, ed evitarne le esternalità negative ed i danni causati dal suo sviluppo sregolato ed incontrollato, un'analisi della capacità di carico della destinazione risulta di vitale importanza durante la vita della destinazione. In un'ottica di sviluppo turistico sostenibile si sostiene che affrontare questa tematica già nelle prime fasi del ciclo di vita di una destinazione possa aiutare a prevenire, o almeno a controllare, gli effetti negativi derivanti dal suo superamento. Devono essere esaminati e monitorati i fattori che maggiormente influenzano questo indice e, come riportato da Gooding (citato in O'Reilly, 1986), questi riguardano principalmente le caratteristiche dei visitatori (escursionisti o turisti pernottanti), le caratteristiche della destinazione ospitante e della sua popolazione. E' dunque da una corretta gestione e organizzazione del rapporto tra questi fattori che il turismo deve iniziare a svilupparsi.

Sebbene la tematica in questione e la sua definizione ad un livello teorico risulti condivisa dalla maggioranza degli studiosi, una sua applicazione pratica e l'utilizzo della capacità di carico come strumento strategico di pianificazione turistica risulta più complesso, in quanto le varie tipologie di destinazioni turistiche sono eterogenee tra loro ed applicarvi un modello univoco si rivelerebbe inadeguato e approssimativo. In primo luogo non tutte le destinazioni possono sopportare gli stessi livelli di densità e pressione turistica, quindi il numero massimo di visitatori ospitabili mantenendo il settore sostenibile può variare; inoltre la capacità fisica e naturale di determinate località può altresì essere influenzata e variare in base alle capacità manageriali e organizzative degli attori dell'offerta (O'Reilly, 1986). La capacità di carico di una destinazione deve dunque essere calcolata di volta in volta tenendo in considerazione le tipicità della destinazione considerata e coinvolgendo nel processo di calcolo tutti gli operatori ed i portatori di interesse coinvolti nel fenomeno turistico al fine di creare uno strumento dinamico realmente utile alla gestione e pianificazione turistica.

Un modello per la valutazione della capacità di carico di una destinazione è stato elaborato nella prima metà degli anni Novanta, prendendo come caso di studio il centro storico della Città di Venezia⁵. In riferimento alla Provincia di Bergamo non sono stati riscontrati casi di applicazione dello stesso modello, o di altri, per il calcolo della capacità di carico. Gli studi svolti nel territorio bergamasco e riportati da Garibaldi (2013) nel rapporto “Bergamo ed il suo ruolo nel turismo”, in riferimento ai dati Istat dell’anno 2011, indagano invece la dimensione e rilevanza turistica del Capoluogo, oltre che il livello di intensità turistica, ma non vi sono riferimenti alla capacità di carico turistica. In tal senso, la Città di Bergamo⁶ presenta una situazione simile a quella di Lucca per quanto riguarda il peso del turismo sul territorio, valutato dal rapporto “numero di arrivi per popolazione residente” (Garibaldi, 2013; Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale, 2014). Lucca gode però di una permanenza media maggiore (2.3 giorni contro 1.9 giorni a Bergamo) che garantisce alla città toscana un maggior numero di presenze nel 2011 (547 mila contro 458 mila). Per tale motivo Lucca risulta essere turisticamente più rilevante rispetto a Bergamo. Il numero delle presenze permette di calcolare un ulteriore valore che esprime l’intensità (o densità) turistica di un territorio, che è data dal rapporto tra presenze turistiche e residenti. Grazie alla stima dell’intensità turistica è poi possibile valutare l’importanza del turismo nella destinazione e le potenziali pressioni che si creano da un ulteriore carico antropico sul territorio e sulla popolazione locale, ma come affermato in precedenza tale dato non fornisce informazioni in merito alle soglie di capacità di carico, e dunque quel livello oltre il quale il turismo non è più sostenibile (Garibaldi, 2013; Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale, 2014). Secondo Garibaldi (2013) l’intensità turistica di Bergamo nel 2011, calcolata su elaborazione dei dati Istat, presenta un valore di 4.0 (presenze per abitante), ossia un valore superiore rispetto a Vicenza (3.9), Arezzo (2.4) ed altre città lombarde considerate nell’analisi (Brescia, Cremona, Mantova), ma inferiore all’intensità registrata nelle città turistiche di Pisa e Siena, con rispettivamente un valore di 20.1 e 19.2 (presenze per abitante).

⁵ Per un maggiore approfondimento si veda Canestrelli E., Costa P., “Tourist Carrying Capacity: A Fuzzy Approach”, *Annals of Tourism Research*, vol. 18, 1991 (pp. 295-311).

⁶ In tal sede si fa riferimento alla Città di Bergamo, e dunque al più ristretto territorio comunale, oggetto dello studio “Bergamo ed il suo ruolo nel turismo” (Garibaldi, 2013).

1.6 Organizzazione, *governance* e politiche del turismo

La destinazione turistica non è solo il luogo dove la domanda incontra l'offerta organizzata di tale località scelta come meta di vacanza, bensì è un «insieme integrato di risorse che deve essere gestito e posto sul mercato» (Manente & Furlan, 2001, p. 151; Costa, 2001). Il coordinamento delle varie risorse non può però essere lasciato solo alle dinamiche di mercato, in quanto il prodotto turistico è composto sia da risorse primarie che secondarie. Le prime in particolare sono uniche, non riproducibile e non vendibili in quanto spesso sono beni pubblici e dunque non scambiabili secondo le regole del mercato. Il prodotto turistico secondario è invece composto da tutti i servizi e le risorse necessarie per rendere il prodotto primario, che costituisce la vera motivazione del viaggio, fruibile e flessibile (Manente & Cerato, 2000). Con riferimento alla gestione di tale insieme di risorse, e dunque della località nel suo complesso, non è esaustivo considerare unicamente le variabili e le problematiche date dalla natura stessa della destinazione turistica, bensì si necessita di includerne altre generalmente riscontrate nella maggioranza delle destinazioni, che fanno riferimento alla trasversalità del fenomeno turistico, come la convivenza nello stesso ambito territoriale di più tipi di fruitori ed attori, la consapevolezza all'interno della comunità ospitante e degli attori del settore dell'importanza di proporre il territorio in modo unitario, oppure ancora questioni riguardanti la *leadership* dello stesso settore turistico, molto spesso debole (Brunetti, 2002). In tal senso viene evidenziata la complessità del turismo, la cui gestione deve coordinare e gestire i vari aspetti dello stesso, attraverso delle attività di governo che includano e coinvolgano gli attori ai vari livelli di competenza, e che abbiano come obiettivo la crescita sostenibile della destinazione, tenendo in considerazione anche i vari limiti posti dalle soglie di carico ed adottando un'ottica di medio-lungo periodo. La gestione della destinazione turistica deve poi esser svolta in modo efficace ed efficiente per poter essere, oltre che sostenibile, anche competitiva come delineato in precedenza (Manente & Furlan, 2001; D'Elia, 2007;). Sempre con riferimento alla trasversalità del settore turistico, si evidenzia come esso coinvolga più attività, alcune delle quali non prettamente turistiche, creando dei benefici e dei costi, immediati e futuri, che sono solo in parte assorbibili dagli operatori economici operanti in tal settore, lasciando così degli effetti anche sulla comunità locale e sulla sfera ambientale nel suo complesso. Si rende necessaria per tali motivazioni una corretta gestione delle problematiche riguardanti la

distribuzione di tali costi e dei benefici tra le parti coinvolte nello sviluppo del fenomeno turistico, in modo tale da garantire l'equità e favorire la competitività e la sostenibilità dello stesso. In tal senso è fondamentale l'inclusione del settore pubblico tra gli attori che hanno un ruolo decisivo nello sviluppo sostenibile del turismo. Se infatti il motore centrale dell'industria turistica è composto prevalentemente dalle imprese private, che si occupano direttamente della creazione del prodotto turistico di una località, è altrettanto importante che tali soggetti siano adeguatamente supportati dall'amministrazione pubblica la cui funzione è volta ad ottimizzare i benefici dei singoli portatori di interesse e garantire al tempo stesso la sostenibilità dello sviluppo turistico e la salvaguardia delle risorse primarie (Manente & Cerato, 2000; Motta & Tosetti, 2003).

La *governance* della destinazione e la sua gestione strategica viene configurata come «un processo complesso ed articolato che coinvolge più soggetti individuali e collettivi, di diverso livello e peso, e fondato su strutture e strumenti capaci di rendere possibile e regolare l'integrazione fra i comportamenti dei molteplici attori» (Tamma, 2012, p. 136). Si tratta di uno sviluppo guidato dai concetti di interdipendenza ed intersoggettività che richiedono un contesto di applicazione favorevole reso tale da regole e condizioni poste ex-ante, ma al tempo stesso deve essere dinamico, in grado di adattarsi di volta in volta ai cambiamenti e alle specificità che si riscontrano nella gestione e programmazione strategica del turismo (Tamma, 2012). La *governance* della destinazione non deve includere al suo interno esclusivamente gli attori privati direttamente coinvolti nella creazione ed organizzazione dell'offerta, ma anche il settore pubblico, il quale deve occuparsi della salvaguardia delle risorse stesse e creare un ambiente positivo, di confronto e mediazione tra la domanda, l'offerta, la comunità ospitante, il mercato e tutti i soggetti coinvolti nell'esperienza turistica. Una politica coerente e condivisa della destinazione si deve poi porre come obiettivo il superamento delle diverse posizioni e orientamenti, a volte in contraddizione tra loro, intrapresi dai vari attori i quali possono influenzare in modo diretto od indiretto il futuro del turismo nella destinazione (Manente & Cerato, 2000; Manente, Minghetti, & Montaguti, 2012). Anche tale concetto di influenza diretta o indiretta è importante in quanto evidenzia come pure le azioni riguardanti altre attività economiche non direttamente collegate al turismo possano avere un impatto sullo stesso settore, quali ad esempio le politiche in tema di trasporti, ambiente e cultura. In tal contesto si posizionano anche le varie iniziative comunitarie che

direttamente o indirettamente hanno un effetto sulla competitività turistica delle destinazioni. L'Unione Europea è infatti un soggetto in grado di creare politiche con grande influenza sul settore turistico, sia a livello globale che locale, le cui azioni devono così essere tenute in considerazione nella definizione delle varie politiche turistiche all'interno della località, in quanto al giorno d'oggi le varie strategie di sviluppo turistico non possono prescindere dagli indirizzi ed obiettivi definiti a livello comunitario (Manente, Minghetti, & Montaguti, 2012).

Da quanto finora esposto si desume che il governo di una destinazione, in un'ottica competitiva e sostenibile, debba formarsi secondo un principio di coordinamento e promozione delle azioni di cooperazione tra i vari attori, pubblici e privati, coinvolti nella stessa gestione del fenomeno turistico. In accordo con Ritchie & Crouch (2003, p. 72) «il governo della destinazione deve esser formulato come un sistema integrato attraverso i cui meccanismi è possibile raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e competitività», richiamando ulteriormente il concetto di collaborazione sistemica quale presupposto per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e competitivo. Il governo, la gestione e programmazione strategica della destinazione, sempre in un'ottica di competitività e sostenibilità, è inevitabilmente un processo molto delicato, che deve essere regolato ex-ante. Al contempo è un processo dinamico, che necessita del coinvolgimento di una moltitudine di attori, sia pubblici che privati, i quali devono operare secondo un'ottica cooperativa e sistemica per raggiungere gli obiettivi preposti. In tal senso si richiama la politica che deve porre a livello normativo il contesto su cui poter sviluppare il turismo, ai vari livelli di competenza, stabilendo il grado di prioritizzazione del settore turistico all'interno della politica nazionale, di cui si parlerà più nel dettaglio in seguito.

1.6.1 Decentralizzazione e governo territoriale

Da quanto sintetizzato nel rapporto 2013 del World Economic Forum (WEF) ed evidenziato nell'analisi del Gruppo di Lavoro per il Piano Strategico 2020 del Turismo in Italia, si evince che il governo del turismo italiano presenta delle criticità, tra le quali le principali riguardano la mancanza di un potere centrale forte, di una “regia” necessaria per far coesistere tutte le parti in un settore trasversale come quello turistico, la

frammentazione della catena decisionale ai diversi livelli di competenza e la mancanza di un adeguato coinvolgimento del settore turistico nella politica di sviluppo del Paese. A livello nazionale vi è poi una forte difficoltà di coordinamento delle azioni tra Governo, Regioni e Associazioni di categoria, la mancanza di un adeguato monitoraggio delle azioni in corso e degli investimenti legati allo sviluppo del turismo (Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, 2013).

In Italia l'amministrazione statale si occupa dello sviluppo, del sostegno e della valorizzazione del turismo, monitorando le varie azioni ed i vari enti. All'amministrazione centrale spetta inoltre ogni compito non di competenza esclusiva delle Regioni, le quali hanno competenze legislative, di pianificazione e programmazione turistica, oltre che di monitoraggio e controllo delle varie imprese turistiche, della creazione di reti, sistemi e banche dati per il controllo del fenomeno stesso (European Commission, 2014).

All'inizio degli anni Duemila in Italia sono stati attuati provvedimenti che hanno apportato importanti modifiche alla normativa turistica, quali la Legge 29 marzo 2001, n. 135⁷ e la Riforma dell'Art 5 della Costituzione⁸. Nello specifico la L. 135/2001, detta anche legge quadro, sancisce il decentramento delle competenze in materia turistica dal livello statale a quello regionale e locale, secondo il principio di sussidiarietà, mantenendo il concetto di leale collaborazione tra i vari livelli. In tal sede viene inoltre evidenziata l'importanza strategica del turismo da un punto di vista di crescita economica, occupazionale, culturale, sociale e del grado di competitività del Paese stesso (Legge 29 marzo 2001, n. 135). D'altra parte la riforma dell'Art. 5 della seconda parte della Costituzione Italiana, tramite la Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, inserisce il turismo nelle materie "residuali", la cui competenza legislativa spetta in via esclusiva alle regioni (Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3). Al tempo stesso, anche a livello regionale sono state attuate delle modifiche di carattere organizzativo, tra cui il recepimento e attuazione dei Sistemi Turistici Locali designati dalla L. 135/2001, in seguito analizzati, o la creazione di "club di prodotto" per promuovere alcune specificità

⁷ Legge 29 marzo 2001, n. 135, in materia di "Riforma della legislazione nazionale del turismo", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 92 del 20 aprile 2001

⁸ Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3; "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione"; pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 248 del 24 ottobre 2001

dell'offerta. Sempre a livello regionale si è riscontrata una generale riorganizzazione dell'attività promozionale, di informazione e assistenza al turista (Plinio, 2003). Deve esser poi evidenziato che a partire dal 2008 sono state intraprese diverse iniziative da parte del Governo Italiano a sostegno di uno sviluppo turistico sostenibile e competitivo nel Paese, basate sul coordinamento delle politiche tra i diversi livelli istituzionali, la riorganizzazione della promozione turistica all'estero e la creazione di un contesto maggiormente competitivo per la destinazione "Italia" (OECD, 2011). Nel 2013 la gestione del turismo a livello nazionale è stata assunta dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo che mira a porre il turismo al centro delle politiche future del paese, evidenziando l'importanza del dialogo con gli operatori del settore, la necessità del rilancio della formazione turistica e del turismo stesso, in modo innovativo e competitivo (European Commission, 2014). Nel 2014 è stato varato un Piano Strategico del turismo italiano (Legge 29 luglio 2014, n. 106)⁹ che prevede tra gli obiettivi principali la riorganizzazione delle competenze in materia di turismo ed una riforma della *governance*, rivendicando l'importanza della collaborazione e del coinvolgimento di tutti gli attori del settore nel rilancio dello stesso. Come evidenziato dalla Commissione Europea (2014) la *governance* del turismo italiano è infatti molto complicata e articolata, richiedendo così, per implementare efficacemente le varie politiche, una costante collaborazione tra Amministrazione Centrale, Regioni, imprese del settore e le associazioni di categoria. In linea generale comunque, ad un livello nazionale, le politiche governative mostrano una sempre maggiore attenzione al settore turistico, se pur con dei limiti e delle criticità riassumibili in "una mancanza di integrazione tra le politiche turistiche e strategia di sviluppo complessiva" (OECD, 2011, p. 77).

Trasferendo l'attenzione all'ambito regionale, l'attuale livello di competenza legislativa in materia di turismo in seguito all'emanazione della L.135/2001 e della L. Costituzionale 3/2001, si denota che la regolamentazione in materia turistica della Regione Lombardia trova riscontro principalmente nella Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, il "Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo"¹⁰, il quale riunisce proprio le

⁹ Legge 29 Luglio 2014, n. 106. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, recante disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo

¹⁰ L'ultima modifica della L.R. 15/2001 è avvenuta con la L.R. 9 Febbraio 2010, n.8, in tema di albergo diffuso e Bed & Breakfast. Fonte: (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2010)

disposizioni di legge regionali con riferimento al settore turistico. In tal legge la Regione riconosce il ruolo strategico del turismo, pone delle linee di intervento per la valorizzazione e sviluppo di tale settore nel territorio, definisce i Sistemi Turistici ed esplicita i compiti e funzioni spettanti in materia di turismo alle Province e ai Comuni del territorio regionale (Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15). Seguono poi i vari regolamenti e la normativa in merito alla classificazione delle strutture alberghiere, le professioni turistiche e le politiche riguardanti altri settori che indirettamente possono avere degli effetti anche sul turismo, la creazione di “club di prodotto” per promuovere alcune specificità dell’offerta ed una generale riorganizzazione dell’attività promozionale, di informazione e assistenza al turista (Plinio, 2003).

Da quanto finora esposto si desume che in anni recenti il turismo in Italia sia stato oggetto di una sempre maggiore attenzione e rilevanza all’interno dell’amministrazione centrale, nelle politiche di sviluppo. Appare chiaro come stia maturando la consapevolezza, ai vari livelli di competenza, dell’importanza strategica di una efficace gestione e programmazione nel medio e lungo periodo del turismo in Italia, al fine di innalzarne la competitività e sostenibilità. Tuttavia la strada da percorrere sembra ancora lunga, se da una parte infatti le politiche governative mostrano una sempre maggiore attenzione al settore turistico, dall’altra si registra una permanente difficoltà di coordinamento delle azioni tra Governo, Regioni ed i vari enti pubblici e privati coinvolti nello sviluppo del fenomeno stesso. Secondo l’OECD (2011) le principali criticità che hanno fatto perdere la competitività turistica dell’Italia nel tempo riguardano proprio il governo della destinazione e le varie politiche sviluppate in tale contesto. In tal sede è stata così evidenziata l’importanza di sviluppare una *governance* del turismo più efficace e competitiva, intesa come la «struttura che ha il compito di aggregare e coordinare una molteplicità di interessi pubblici e privati» in un’ottica inter-istituzionale (Bramanti, 2002, p. 33). Al contempo è necessario che venga creato un contesto coerente e flessibile, dove tali strutture possano gestire e coordinare la destinazione turistica, in un’ottica di competitività e sostenibilità, reso possibile da un *governament*, il settore pubblico inteso come sovranità, autonomia politica e individuato nelle amministrazioni ai vari livelli, che secondo il principio di sussidiarietà dia la corretta visibilità e coerenza al turismo all’interno delle proprie politiche (Bramanti, 2002).

CAPITOLO 2

BERGAMO E LA SUA PROVINCIA

Dopo un primo capitolo di revisione della letteratura ed analisi delle principali tematiche teoriche alla base dell'elaborato, si intende presentare la città di Bergamo e la sua provincia in maniera tale da fornire quelle informazioni che caratterizzano la destinazione e che costituiscono il contesto di riferimento del caso di studio in oggetto. La presentazione di informazioni ad esempio economico-sociali, geografiche, in tema di accessibilità e risorse presenti sono dunque indispensabili per sviluppare successivamente un'analisi e le future potenzialità del turismo a Bergamo, oltre allo studio della direzione intrapresa dalla gestione e progettazione dello stesso, in un'ottica di competitività e sostenibilità. In tutto l'elaborato si cercherà di fornire informazioni e dati il più possibile aggiornati.

2.1 Il territorio

Bergamo occupa una posizione centrale nella regione Lombardia, nel Nord Italia ed è la quarta provincia per estensione della Regione con una superficie di 2.722,86 kmq, di cui il 64% è montuoso, il 12% collinare ed il rimanente 24% è pianeggiante (OECD, 2001). Il territorio è delimitato ad est ed ovest rispettivamente dai fiumi Oglio ed Adda, a nord dalle Alpi Orobie e si estende verso sud lungo la Pianura Padana (Provincia di Bergamo, 2014). Il territorio della provincia è caratterizzato dall'abbondanza d'acqua, dovuta dalla presenza di una moltitudine di fiumi e due laghi, quali il Lago d'Iseo ed il Lago di Endine, mentre tra i principali corsi d'acqua si ricordano Adda, Oglio, Serio e Brembo (Turismo Bergamo, 2014). Un'ulteriore caratteristica del territorio bergamasco è quella di rappresentare l'anello di collegamento tra la Pianura Padana e la catena alpina, con le Prealpi ed Alpi Orobie. Nel versante meridionale è situato il parco montano forestale "Parco delle Orobie Bergamasche", il parco naturale più grande della regione con i suoi 70.000 ettari di superficie. Come il resto del territorio, anche il parco è caratterizzato dalla ricchezza d'acqua, vi sono infatti al suo interno circa cento laghi alpini, situati

prevalentemente tra la Val Seriana e la Val Brembana, e numerose cascate tra le quali le Cascate del Serio, che con i loro 315 metri di altezza sono le più alte d'Italia e le seconde in Europa (Parco delle Orobie Bergamasche, 2014). Il territorio ha inoltre una vocazione termale, dove tra le varie località termali della provincia, San Pellegrino è senza dubbio la più famosa. Le sue acque erano note già nel medioevo ma iniziarono ad esser sfruttate per le proprietà terapeutiche solo nel 700. La località è stata una delle mete dell'alta società di inizio Novecento, ma dopo la Grande Guerra ha risentito di un forte declino, rimanendo nel tempo nota soprattutto per la produzione dell'acqua minerale S.Pellegrino esportata in tutto il mondo. Altri centri termali sono poi Sant'Omobono Terme, e Trescore Balneario con il suo centro curativo (Turismo Bergamo, 2014).

2.2 Cenni storici

Secondo la tradizione il primo insediamento umano nel territorio bergamasco risale agli Orobi, la “gente della montagna”, del gruppo dei Galli Cenomani, i quali avrebbero scacciato gli Etruschi dal territorio. Altri studi però fanno risalire i primi insediamenti alle popolazioni liguri dell'Insubria (Comune di Bergamo, 2007). Nel XII secolo venne costituita in forma di libero comune la Bergomum romana che presentava le caratteristiche di una vera e propria città, e sempre a tal epoca si deve la conformazione delle vie di comunicazione nel territorio. In seguito, la zona fu contesa per secoli tra varie fazioni, tra cui Milano e Venezia, entrando a far parte proprio del dominio veneziano nel 1427. Tale periodo fu segnato da una larga autonomia amministrativa, che ha favorito lo sviluppo del commercio e delle industrie, facendo di Bergamo la città lombarda più importante dominata dalla Serenissima (Provincia di Bergamo, 2014). A quest'epoca risale inoltre uno dei simboli più noti ed importanti della città: le mura venete. La loro costruzione iniziò nel 1511 e si protrasse per circa 30 anni, fino al 1588 quando l'anello di pietra, lungo circa sei chilometri, venne realmente concluso. La grande opera è la testimonianza dell'importanza attribuita a Bergamo dalla Serenissima, che la considerava un importante nodo commerciale nonché confine orientale dei Domini di Terraferma, una delle tre ripartizioni in cui era diviso lo Stato (Turismo Bergamo, 2014). La valorizzazione e tutela delle mura è attualmente al centro di un progetto di candidatura delle opere di difesa veneziane a patrimonio mondiale dell'Unesco (MiBACT, 2014).

Con la caduta della Repubblica di Venezia, Bergamo venne annessa alla Repubblica Cisalpina, sotto il controllo di Napoleone, che riorganizzò buona parte del sistema municipale. Nel 1814 la città entrò a far parte dell'impero austriaco dove è rimasta fino al 1859. In tale periodo ed in quello precedente dominato da Napoleone, il ruolo di Bergamo subì una trasformazione in quanto da città di confine iniziò ad avere sempre più contatti e rapporti con il resto della Lombardia. L'800 venne segnato inoltre dall'inizio dell'espansione economica, grazie all'afflusso di capitali svizzeri che fecero nascere molteplici manifatture. A metà '800, con l'arrivo della ferrovia, si verificò la nascita del centro della città bassa, che con il tempo tolse il ruolo politico ed economico fino ad ora appartenente in prevalenza a Città Alta. Sempre nel 1800, Bergamo contribuì alla spedizione dei Mille con il numero più alto di volontari, ricevendo la denominazione "Città dei Mille". Il Novecento fu caratterizzato dall'ulteriore crescita della città bassa, attraverso lo sviluppo lungo la pianura antistante il colle dove è eretta Città Alta (Comune di Bergamo, 2008).

Degni di nota sono anche quei grandi personaggi che, per motivi diversi, sono entrati a far parte della storia e della cultura di Bergamo. La figura bergamasca più nota nel mondo è senza dubbio Papa Roncalli, chiamato anche Papa Buono per il calore e la gentilezza, il quale fu eletto Papa il 28 ottobre 1958 (Fondazione Papa Giovanni XXIII, 2014). Ulteriori personaggi bergamaschi conosciuti a livello internazionale sono Michelangelo Merisi da Caravaggio, uno dei principali pittori italiani vissuto nella seconda metà del '500, ed il compositore Gaetano Donizetti vissuto nell'800, che nella sua vita ha composto più di 70 opere tra cui alcuni capolavori entrati nella storia della lirica internazionale come Anna Bolena, L'elisir d'amore, Lucrezia Borgia, Don Pasquale (Treccani l'enciclopedia italiana, 2014). La città di Bergamo è fortemente legata ad un'altra figura, il condottiero Bartolomeo Colleoni, uno dei capitani di ventura più intraprendenti del 1400. Le testimonianze di Colleoni sono presenti in tutta la città, dal castello in cui nacque nella pianura bergamasca, alla tomba in cui si fece seppellire, nota come Cappella Colleoni, una delle più celebri testimonianze del Rinascimento lombardo (Turismo Bergamo, 2014).

2.3 Tradizioni, cultura locale ed arte

Le tradizioni e la cultura bergamasca hanno radici profonde nel territorio, nella popolazione e sono spesso collegate alla religione cattolica. Sono decine infatti i santuari dislocati nel territorio bergamasco e le ricorrenze religiose sono spesso accompagnate da feste e sagre paesane, dove i piatti ed i prodotti della tradizione godono della meritata attenzione. Tra le più importanti va ricordata la fiera dell'antico borgo di Santa Caterina che ha luogo a fine agosto, seguita dalla grande fiera di Sant'Alessandro. Nel periodo Natalizio vengono allestiti i mercatini di Natale e di Santa Lucia, che secondo la tradizione popolare porta i doni ai bambini. La tradizione ha forti legami anche con la commedia dell'arte infatti alcune figure centrali del teatro dei burattini quali le maschere di Arlecchino, Giopè e Margè sono di origine bergamasca (Turismo Bergamo, 2014).

Fortemente legata al territorio e alla tradizione è la produzione tipica eno-gastronomica che conta molti prodotti e piatti tipici. I sapori tipici spaziano dai formaggi ai vini, dai salumi all'olio d'oliva, contando poi numerose grappe, farina per la polenta, dolci ed ortaggi. Tra i vini più noti e pregiati degni di nota sono il Valcalepio DOC rosso e bianco ed il Moscato di Scanzo. Come il vino, anche la produzione di formaggi è strettamente legata al luogo di produzione, da cui spesso il nome trae origine. Vanno menzionati il Taleggio, il Branzi, e lo "strachitunt", o formaggio tondo (Turismo Bergamo, 2014). La tradizione gastronomica è una rappresentazione della cultura e della vita di un luogo, una delle maggiori espressioni dell'identità di un popolo, nonché un'importante risorsa per lo sviluppo turistico del territorio stesso. A salvaguardia di ciò la Camera di Commercio di Bergamo ha promosso dal 1997 il marchio di qualità "Bergamo, città dei Mille ...sapori". Il marchio mira a promuovere e valorizzare la qualità dei prodotti tradizionali bergamaschi e può essere ottenuto dai produttori della provincia che rispettino un determinato disciplinare di produzione nella creazione ad esempio di determinati formaggi, salumi e dolci (Camera di Commercio di Bergamo, 2014).

Bergamo e la sua provincia rappresentano un territorio molto ricco dal punto di vista storico e culturale, come finora evidenziato. In tal sede meritano dunque d'esser menzionati i vari musei e le tipicità della zona. Gli antichi borghi rappresentano una caratteristica del territorio italiano e lo stesso capoluogo bergamasco, in particolare il centro storico (Città Alta) può esser inserito in tale patrimonio. Altri centri storici degni

di nota ricoprono tutta la provincia, da San Pellegrino Terme a Cornello dei Tasso, con il suo intatto centro medievale, per poi passare ancora da Gromo, con il suo castello, alle intrecciate vie di Sarnico (Turismo Bergamo, 2014). A ciò va aggiunto il villaggio operaio di fine'800 di Crespi d'Adda, situato nel territorio provinciale e riconosciuto come Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco nel 1995, essendo l'esempio di villaggio operaio più completo e meglio conservato del Sud Europa (Crespi Cultura, 2014). Per quanto riguarda l'arte poi vi sono numerosi musei, di cui il più noto è sicuramente la Pinacoteca dell'Accademia Carrara, che ospita innumerevoli dipinti. La Pinacoteca, chiusa al pubblico indicativamente fino alla fine del 2014 per alcuni lavori di ristrutturazione, appartiene al gruppo dei musei civici, assieme alla Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea, il Museo Archeologico, Museo Civico di Scienza Naturali "E. Caffi" e l'Orto Botanico "Lorenzo Rota". A questi devono poi esser sommati i musei gestiti dalla Fondazione Bergamo nella Storia (il Museo Donizettiano, i musei storici quali il Convento di S. Francesco e la Rocca, il Campanone e la Torre dei Caduti) e quelli situati nella provincia (Comune di Bergamo, 2013).

2.4 Accessibilità

La posizione strategica che ha occupato in passato il territorio di Bergamo a livello nazionale ed internazionale è evidenziata dalle vie di comunicazione che collegano la città con il resto della penisola. Dal punto di vista dell'accessibilità esterna, che rappresenta la facilità con cui si può raggiungere la città dal resto del mondo, Bergamo è collegata al resto della penisola dal sistema ferroviario ed autostradale (Turismo Bergamo, 2014). Tuttavia, deve essere evidenziato che l'Autostrada A4, con più di 120.000 veicoli al giorno, è considerata una delle linee autostradali più congestionate in Europa; mentre il trasporto su rotaia risulta a volte inadeguato, con collegamenti limitati nel tempo e nella quantità di destinazioni offerte, a causa della struttura stessa della linea che in molteplici punti presenta un'unica rotaia. Dal punto di vista di merce trasportata via rotaia, a Bergamo la percentuale registrata è del 5% di tutti beni movimentati annualmente in provincia (OECD, 2001). Oltre a quanto finora esposto, la crescita esponenziale del trasporto aereo con lo sviluppo dell'aeroporto internazionale Orio al Serio, a soli 5 km dal centro della città, ha indubbiamente posto il territorio Bergamasco

al centro dell'attenzione di un pubblico internazionale. A Bergamo e nella provincia vi è comunque una predominanza di infrastrutture stradali rispetto a soluzioni più sostenibili, che causano meno problemi ambientali e di congestione (OECD, 2001).

Con riferimento all'accessibilità interna, ossia alla facilità di raggiungere le attrazioni ed i vari prodotti secondari una volta arrivati nella destinazione, va fatto riferimento al trasporto pubblico urbano di Bergamo che è garantito dal Consorzio ATB il quale fornisce tale servizio nel Capoluogo e 27 comuni dell'hinterland. Per un migliore servizio, è stato progettato ATB System, il sistema tariffario a zone composto da 15 linee automobilistiche tra cui il collegamento diretto con l'aeroporto, le due funicolari e la rete tramviaria T1 Bergamo-Albino, che permette di spostarsi con lo stesso documento di viaggio in tutto il territorio bergamasco (Comune di Bergamo, 2013). Le due linee di funicolari dinnanzi menzionate, collegano rispettivamente Città Bassa con Città Alta e la Città Alta con il Colle di San Vigilio. Annualmente, in totale, vengono percorsi quasi 40.000 km e vengono trasportati circa 2.100.000 viaggiatori (Atb, 2014).

2.4.1 L'aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" di Bergamo Orio al Serio

La provincia di Bergamo è resa accessibile sulla lunga distanza dall'aeroporto internazionale Orio al serio, distante soli 5 km dal centro città e 45 km da Milano, il Capoluogo di Regione. La sua localizzazione al centro della Lombardia è infatti un fattore strategico da non sottovalutare in quanto trovandosi a breve distanza da molte attrazioni turistiche, oltre che da poli industriali e commerciali, può soddisfare categorie diverse di viaggiatori e territori.

Data l'importanza ed il ruolo strategico che l'aeroporto ha rivestito negli anni e nello sviluppo turistico a Bergamo, un approfondimento in merito si rende indispensabile in tal sede. Come verrà analizzato in seguito, l'evoluzione e la crescita dimensionale dell'aeroporto negli anni, ha dato vita ad una specifica domanda turistica che è sempre più interessata alla scoperta della provincia bergamasca. A tal punto si deve dunque quantificare la crescita e l'impatto che ha avuto l'aeroporto nel tempo, per descrivere in quale contesto si sviluppa un segmento della domanda turistica della provincia, direttamente legata a tale infrastruttura, e come questo importante elemento di

accessibilità debba esser tenuto in considerazione nella pianificazione e gestione turistica del territorio.

L'aeroporto bergamasco è nato nel 1939 esclusivamente per fini militari ed è stato convertito ad aeroporto dalla doppia attività militare e civile nel 1970. Il 21 marzo 1972 viene effettuato il primo volo commerciale coronando così l'avvio della nuova fase dell'aeroporto. Il decollo dello scalo inizia a fine anni Novanta e nel 2001, grazie alla Certificazione di Qualità¹¹ del settore passeggeri da parte dell'Organismo di Certificazione tedesco TÜV Management Service, che evidenzia l'essenzialità della struttura e la rapidità di erogazione dei servizi. Lo scalo viene così sottoposto all'attenzione delle compagnie aeree *low-cost* che segneranno il futuro dell'aeroporto (Sacbo S.p.a., 2014).

Dai dati di Sacbo S.p.a. (2014), la società che gestisce l'aeroporto, si denota che nel 2003 lo scalo ha contato il passaggio di 2.844.379 passeggeri, 3.337.000 nel 2004 e 4.356.000 unità nel 2005. I dati testimoniano un continuo aumento del traffico di persone con notevoli tassi di crescita, il 2005 ha segnato infatti un incremento del 30.5% rispetto all'anno precedente. Il 2006 segna una grande tappa per l'aeroporto che conta 5.244.794 passeggeri e che, in combinazione con la quantità di merce movimentata, permette all'aeroporto di posizionarsi sul panorama nazionale immediatamente dopo gli aeroporti più importanti quali Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Linate (Sacbo S.p.a., 2014). In tal senso, come si desume dal Grafico 1, l'andamento del traffico passeggeri dal 2003 (anno in cui ha iniziato ad operarvi il vettore *low-cost* Ryanair) al 2013, è decisamente positivo ed in crescita. Ad ogni modo, lo sviluppo dell'aeroporto nel tempo è stato segnato e caratterizzato anche dal trasporto di merci, e non solo passeggeri. I due operatori di riferimento sono DHL, che ha creato su Orio un proprio *hub* di smistamento per il Sud Europa ed UPS, seguite da Lufthansa Cargo. La centralità dell'aeroporto ha consentito lo sviluppo dello stesso in un'ottica di centro di smistamento della merce non solo per la Lombardia, ma per tutto il Nord Italia, collocandolo al terzo posto per il traffico cargo in Italia, dopo Malpensa e Fiumicino (Gruppo Clas & Sacbo, 2005).

¹¹ La Certificazione riguarda l'insieme dei servizi forniti nell' "Area Operazioni Passeggeri e Piazzale" ed è stata rilasciata a Dicembre 2001, secondo la Norma ISO 9001-1994, da parte dell'Organismo di Certificazione tedesco TÜV Management Service del Gruppo TÜV Süddeutschland. Fonte: (Sacbo, 2014)



Grafico 1 Passeggeri dell'Aeroporto Internazionale Il Caravaggio di Bergamo Orio al Serio (2003-2013).

Fonte: Rielaborazione propria su dati Associazione Italiana Gestori Aeroporti

Per quanto riguarda i tempi recenti si deve menzionare il 14 marzo 2011, data in cui lo scalo ha assunto la denominazione “Il Caravaggio Bergamo Orio al Serio International Airport”, attribuita dall’Ente Nazionale per l’Aviazione Civile (ENAC), in coincidenza con le celebrazioni dei 40 anni di attività di Sacbo S.p.a. e del riconoscimento ad aeroporto civile. L’aeroporto viene così definitivamente inserito nel panorama del trasporto aereo internazionale, continuando d’altra parte a registrare una crescita dei volumi di traffico gestiti arrivando nel 2013 a 8.964.376 passeggeri (Sacbo S.p.a., 2014), in particolare grazie alla compagnia aerea *low-cost* Ryanair che ha fatto dell’aeroporto di Bergamo una delle proprie basi operative per il Sud Europa (Gruppo Clas & Sacbo, 2005). A crescere non sono stati i volumi di passeggeri e merci trasportati, ma anche il numero di collegamenti e destinazioni raggiunte. Nel 2013 lo scalo si è consolidato al terzo posto a livello nazionale per traffico merci ed il quarto (dopo Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Milano Linate) per traffico passeggeri. Nel contesto europeo invece l’aeroporto bergamasco si classifica al 35esimo per il traffico commerciale ed al 41esimo per il traffico passeggeri, in una realtà che conta più di 450 strutture (Sacbo Spa, 2014).

Dalle informazioni finora riportate si può desumere che l’aeroporto bergamasco è in continua crescita ed espansione, costituendo un elemento fondamentale per l’accessibilità nel territorio regionale e provinciale. Per il quinquennio 2009-2014 è stato poi varato un piano di investimenti pari a 190 milioni di euro per l’adeguamento delle strutture e dei

servizi alla crescita quantitativa del traffico passeggeri, che sembra ad andare a confermare nuovamente l'importanza dello scalo bergamasco a livello nazionale ed internazionale, soprattutto in vista del grande evento Expo 2015 che si terrà a Milano nel 2015 e che richiamerà notevoli flussi di visitatori (Gruppo Clas & Sacbo, 2005).

2.5 Popolazione

Attualmente (dati 2013) la provincia di Bergamo conta 1.107.441 abitanti mentre il comune, diviso in tre circoscrizioni, conta 118.717 residenti. La popolazione del comune è suddivisa in maniera quasi omogenea tra le varie circoscrizioni, sebbene si possa dire che una leggera maggioranza, il 38% del totale, risiede nel centro città. Un dato interessante riguarda la composizione eterogenea della popolazione, il 15,9% dei residenti nel comune di Bergamo infatti ha una cittadinanza straniera, tra cui Bolivia, Romania, Ucraina, Marocco e Cina Popolare sono le più diffuse (Comune di Bergamo, 2014). Dai dati forniti dal Comune di Bergamo si evince inoltre che la popolazione del comune, sia per il genere femminile che quello maschile, si concentra nelle classi d'età tra i 40 ed i 50 anni (Comune di Bergamo, 2014). Per quanto riguarda la formazione della popolazione in tema di turismo, con riferimento all'anno 2013, nel territorio si riscontrano 8 istituti tecnici in Provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, 6 istituti professionali, 2 istituti alberghieri e due corsi di laurea nell'Università degli studi di Bergamo, di cui uno magistrale e svolto dal 2011 anche in lingua inglese. A tale offerta si devono poi aggiungere i vari corsi di formazione, in città e provincia, resi disponibili grazie al coordinamento dei diversi centri professionali (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2014).

2.6 Economia

Prima di focalizzarsi sulla congiuntura economica della città, si rende indispensabile un ulteriore riferimento all'aeroporto internazionale di Orio al Serio, in quanto è stato senza dubbio negli anni motore di sviluppo economico per il territorio bergamasco, favorendo l'accessibilità a merci e persone sulla lunga distanza. Dai dati del 2005 risulta infatti che

l'aeroporto ha apportato direttamente più di 1,1 miliardi di euro annui al territorio, andando poi a raggiungere i 2,2 miliardi annui se si considerano anche le attività indirette ed indotte (dati Gruppo Clas & Sacbo, 2005)

L'economia della provincia è caratterizzata inoltre da un settore industriale molto forte che rappresenta il 53% delle attività del territorio, al cui interno poi il settore edilizio gioca un ruolo dominante. L'importanza del settore industriale a Bergamo è altresì testimoniata dalla quantità di esportazioni in Europa e nel mondo, rendendo la provincia bergamasca una delle prime quattro zone nazionali. Il settore terziario occupa il 44% dell'economia provinciale, mentre l'agricoltura occupa attualmente un ruolo più marginale con il 3%. Deve poi esser evidenziato che, a livello nazionale, il reddito e la quantità di risparmio medio pro capite sono tra le più alte d'Italia (Provincia di Bergamo, 2014). La vocazione industriale della Provincia è confermata anche dalla percentuale di popolazione occupata in tal settore, che nel 1999 corrispondeva al 53% dei lavoratori provinciali, maggiore della media regionale del 43% (OECD, 2001).

Secondo una nota realizzata dalla Camera di commercio di Bergamo, su elaborazione dei dati campionari Istat riguardanti la forza lavoro, emerge che nel 2013 nella provincia bergamasca vi sia stato un tasso di disoccupazione del 7,4%, il doppio rispetto al 2009 (Camera di Commercio Bergamo, 2014). Una leggera ricrescita si riscontra se si tiene in considerazione il gruppo dei giovani attivi di età compresa tra i 18 ed i 29 anni, dove il tasso di disoccupazione nel 2013 è stato del 15,2%, rispetto al 16% dell'anno precedente (Camera di Commercio Bergamo, 2014). Con riferimento poi al settore turistico rilevanti sono le informazioni fornite dalla Camera di Commercio di Bergamo, estrapolate dall'elaborazione dei dati medi annui (2007 e 2010) dell'Archivio Statistico Imprese Attive (A.S.I.A), secondo cui tra il 2007 ed il 2010 il numero di addetti del turismo nel territorio bergamasco ha subito una variazione positiva di circa il 7,6%, passando da 17.396 addetti nel 2007 a 18.719 nel 2010 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2010; 2013). Come in buona parte del continente, anche l'economia italiana è stata colpita dalla crisi mondiale scoppiata tra il 2008 ed il 2009, registrando un crollo delle attività produttive ed una diminuzione media del Pil nazionale pari al 6% nel primo semestre del 2009, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (Istituto per la Ricerca Sociale, 2009). Il Paese ha risentito notevolmente degli effetti della crisi in quanto il settore maggiormente colpito è stato quello manifatturiero, che ha grande peso sull'economia

nazionale. A livello locale, anche l'economia di Bergamo ha subito un arresto e profonde trasformazioni a causa dello stallo globale. Nel dettaglio, nel primo trimestre del 2009 la produzione dell'industria bergamasca ha registrato un recesso del 12% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Un timido miglioramento di un punto percentuale è stato registrato nel terzo trimestre del 2009. A livello nazionale invece il miglioramento registrato nel terzo trimestre del 2009 era pari al 4% (Istituto per la Ricerca Sociale, 2009). Analizzando le recenti informazioni fornite dalla Camera di Commercio di Bergamo, si nota come nel 2014 l'economia bergamasca stia vivendo un periodo di ripresa. Nel secondo trimestre del 2014 la produzione industriale a Bergamo ha registrato infatti una crescita del 2,8% su base annua (Camera di Commercio Bergamo, 2014). I comparti trainanti dell'industria provinciale quali la meccanica, la chimica, l'industria della gomma e della plastica, assieme alle produzioni specializzate e ai beni intermedi in generale, crescono con tassi di variazione tendenziale generalmente più elevati della media lombarda. Tuttavia, la leggera ripresa industriale non ha ancora avuto effetti positivi sull'occupazione, che continua a registrare tassi negativi di crescita, in contemporanea all'aumento dell'uso della Cassa integrazione (Camera di Commercio Bergamo, 2014). Per quanto riguarda poi l'artigianato manifatturiero, l'indice della produzione ha registrato una crescita dell'1,1% nel secondo trimestre del 2014, ma rimane negativo nel confronto annuo con una decrescita dello 0,6%. Il volume d'affari poi del commercio al dettaglio, continua a registrare un calo rispetto al 2013, che nel secondo trimestre del 2014 ammonta al 2,2%. Un miglioramento viene registrato nella grande distribuzione, con una crescita dello 0,3% nel trimestre in esame (Camera di Commercio Bergamo, 2014).

CAPITOLO 3

IL TURISMO A BERGAMO

Il presente capitolo si propone di analizzare l'andamento turistico della Provincia di Bergamo, le principali caratteristiche dell'offerta e della domanda, per evidenziare come questo fenomeno sia cambiato nel tempo. Come verrà di seguito esplicitato, la tradizione turistica della Provincia di Bergamo è strettamente collegata al turismo montano, con le prime stazioni sciistiche affermatesi nel secolo scorso. Il resto del territorio invece, dalle valli ai laghi, dalla città ai comuni limitrofi, è stato investito dal fenomeno turistico successivamente, in tempi e modi diversi, attraendo dunque segmenti di domanda eterogenei tra loro, con una diversa intensità e creando un panorama vario di offerta turistica bergamasca che racchiude al suo interno le differenti eccellenze del territorio. Tale capitolo presenta dunque l'evoluzione temporale del fenomeno turistico nel territorio di Bergamo, evidenziando i trend passati e presenti, la composizione della domanda e dell'offerta ricettiva nel tempo, rimandando ai capitoli successivi un'analisi critico-costruttiva dello stesso fenomeno turistico, volta ad individuarne le potenzialità future.

3.1 Nascita ed evoluzione del turismo a Bergamo

La provincia di Bergamo è stata conosciuta nel passato dal punto di vista turistico principalmente per le località montane come Foppolo, Presolana e Selvino che sono state alcune tra le prime destinazioni sciistiche del Nord Italia. Tra gli anni Cinquanta e Settanta, nel periodo del boom economico Italiano, ha iniziato a decollare il turismo estivo che ha trasformato le valli bergamasche in località di villeggiatura per i vicini bacini di utenza quali Milano e le altre città lombarde. In tal periodo il settore ricettivo era composto principalmente da appartamenti turistici, ad uso di seconda casa, comportando una permanenza media elevata ed un turismo residenziale, mentre le località dei Laghi hanno attratto nel tempo anche quote di turisti stranieri per la presenza di numerosi campeggi prediletti da tale target (Macchiavelli, 2010). Considerando il secondo dopoguerra Bergamo viene individuata come secondo polo turistico a livello regionale,

dopo Milano, per numero di presenze. Nel 1975 Bergamo è diventata poi la prima provincia lombarda per movimenti turistici, con il 27% dei movimenti regionali (tenendo in considerazione sia la ricettività alberghiera che quella complementare), seguita da Milano (24%) e Brescia (17%) (Carera, 2005). Considerando nello specifico le presenze straniere nel territorio, Bergamo non viene inclusa nella classifica di tal periodo, in quanto a livello regionale prevalgono Milano, Brescia e Como. Un'ulteriore osservazione relativa alla metà degli anni Settanta, riguarda l'importanza del settore ricettivo extralberghiero, che ritornerà in seguito, il quale era praticamente irrilevante nella provincia di Milano, e d'altra parte molto sviluppato a Bergamo, dove era concentrato il 44% del totale extralberghiero regionale. Tale dato era dovuto all'elevato sviluppo del turismo residenziale precedentemente menzionato nelle valli e nel Lago d'Iseo (Carera, 2005).

L'approccio della Città di Bergamo al turismo è stato invece più tardivo e talvolta non proporzionato alle potenzialità del luogo, in quanto più legato al fenomeno escursionistico e *business* (Macchiavelli, 2010). Considerando proprio il turismo d'affari la località di Bergamo ha contato dal secondo dopoguerra numerosi arrivi, coinvolgendo non solo la Città, in particolare quella Bassa, ma anche i comuni limitrofi della pianura bergamasca. Questa tipologia di turisti tuttavia, per le motivazioni del viaggio, non godeva del patrimonio artistico e culturale che viene offerto in particolare da Città Alta, la quale rimaneva dunque distaccata dal turismo d'affari e meta di un modesto numero di escursionisti e turisti interessati allo svago ed alla cultura. Questo approccio piuttosto tardivo al turismo riscontrato in particolare nella Città di Bergamo trova giustificazione nella vocazione industriale del territorio oltre che in motivazioni culturali. In generale, il capoluogo e la sua provincia, caratterizzate da una forte tradizione industriale, hanno avuto in passato una scarsa sensibilità verso il turismo come fattore di contributo alla crescita economica locale. Inoltre, da un punto di vista socio-culturale, la forte influenza della religione nel territorio e l'attaccamento alle tradizioni tendono ad allontanare l'interesse dei residenti a tale settore, i quali l'hanno spesso considerato una minaccia per la salvaguardia degli equilibri socio-culturali del territorio e per il mantenimento delle proprie tradizioni, le quali in un contesto di multiculturalità potrebbero essere alterate (Macchiavelli, 2010; Frattini & Ravanelli, 2013).

Il turismo può essere così inteso e percepito come un fenomeno emergente nell'area urbana volto in parte a compensare la perdita di posti di lavoro subita negli ultimi anni nei settori

industriali tradizionali, ed inteso come volano per sostenere e rilanciare l'economia locale, che come quella nazionale ha risentito della crisi economica attuale (Notarstefano, 2004).

3.2 Il turismo a Bergamo oggi

In anni più recenti il turismo ha subito profonde trasformazioni nell'area bergamasca sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda, delineando nuovi trend. Le località che hanno attirato la maggior parte dei flussi in epoche passate, quali le aree montane precedentemente menzionate, hanno nel tempo perso la loro attrattività e di conseguenza la loro competitività, a causa della crescente concorrenza da parte di destinazioni anche lontane ma oramai facilmente raggiungibili, ed a causa della loro incapacità di rinnovare l'offerta nel tempo (Macchiavelli, 2010). Come evidenziato da Battilani (Citato in Macchiavelli, 2010) ciò è evidente in particolar modo nella località di Selvino, che non ha saputo investire tempestivamente nell'ammodernamento degli impianti di innevamento artificiale per far fronte alle annate segnate da scarsità di neve. Questo andamento è testimoniato anche dalla perdita di posti letto alberghieri nelle Valli Bergamasche tra il 1998 ed il 2009. Secondo i dati forniti dall'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo ed esplicitati nel Rapporto di Legislatura 2010 della Lombardia, in tale intervallo temporale nella Bassa Val Seriana, dove Selvino rappresenta la località più nota, si è registrata la chiusura di quasi la metà delle strutture alberghiere presenti. Nel complesso poi, sempre tenendo in considerazione il periodo 1998-2009, le Orobie in generale hanno perso circa il 16.8% dei posti letto, non considerando le diminuzioni avvenute già negli anni precedenti (Macchiavelli, 2010). Per quanto riguarda la Città di Bergamo si nota come questa abbia avuto un approccio al turismo per certi versi tardivo, in particolar modo in riferimento al turismo di svago e culturale. In realtà infatti il capoluogo ed il suo hinterland sono stati coinvolti nel fenomeno turistico già dal secondo dopoguerra, ma si è trattato principalmente di turismo *business*. Tale tipologia di turismo ha permesso al territorio di farsi conoscere all'estero ed ha generato nel tempo notevoli movimenti nelle strutture ricettive (Macchiavelli, 2010). Nel dettaglio tale segmento registra una tendenziale crescita dal 2007 ad oggi: i partecipanti ai congressi nel 2013 sono stati infatti 200.870 a fronte dei 120.971 del 2007. Tuttavia, considerando il breve

periodo, dopo il picco positivo del 2012 con 299.441 partecipanti, il 2013 è terminato con una forte flessione (200.870 partecipanti) ed una variazione negativa di quasi il 33% rispetto all'anno precedente (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2008, 2014). Da segnalare in tal sede la presenza di Bergamo Convention Bureau, l'associazione no profit creata nel 2009 per la consulenza alle società di organizzazione di congressi nel territorio, nata dall'azione congiunta del Centro Congressi Giovanni XXIII e dell'Ente Fiera Promoberg per la promozione del territorio bergamasco come destinazione congressuale (Bergamo Convention Bureau, 2009). A ciò si affiancano le strutture dell'offerta congressuale e fieristica provinciale situate nei punti strategici del territorio urbano, come il Centro Congressi Giovanni XXIII che si trova in centro Città, a pochi passi dalla stazione ferroviaria, l'Auditorium di Città Alta situato nel centro storico di Bergamo, o ancora il Polo Fieristico nelle vicinanze dell'uscita autostradale e dell'aeroporto (Bergamo Convention Bureau, 2009).

Se dunque in passato il territorio bergamasco ha avuto quasi esclusivamente una forte vocazione industriale e legata al settore terziario, ad esclusione delle aree montane a tradizione turistica, in tempi recenti si è iniziato a prestare sempre più attenzione a nuove forme di turismo ed intendere lo stesso fenomeno come stimolatore della crescita economica in molteplici parti del territorio provinciale (Garibaldi, 2013). Il cambiamento è testimoniato dai dati registrati dall'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, secondo cui nel decennio 2002-2012 gli arrivi nella Città e nel suo centro storico, poco frequentato dai turisti *business*, sono più che raddoppiati passando da circa 240.000 visitatori ad oltre 550.000. Dal 2003 in particolare si registra un aumento delle presenze nell'area della Città e della Pianura, comprendente dunque il capoluogo, i comuni limitrofi ed il territorio che si estende fino ai confini con Milano, Brescia e Cremona (Garibaldi, 2013). Questo dato è strettamente collegato al forte sviluppo dell'aeroporto Internazionale Orio al Serio e alle compagnie *low-cost* che in esso operano. In tal anno Ryanair, la più importante compagnia aerea *low-cost* europea con base in Gran Bretagna, ha potenziato i collegamenti con l'aeroporto bergamasco, designandolo a base italiana (Macchiavelli, 2010). Lo sviluppo del traffico aeroportuale ha indubbiamente influenzato la composizione della domanda turistica bergamasca, andando a delineare nuovi bisogni, necessità, ed una crescente attenzione per gli arrivi internazionali. L'offerta turistica, di

conseguenza, ha dovuto adattarsi al forte impatto dell'aeroporto e alle nuove figure di visitatori presenti in città che in esso transitano.

Dando poi uno sguardo all'ultimo decennio degli anni Novanta, con riferimento alle annate 1991, 1996 e 1999, i cui dati sono riassunti in Tabella 1, si registra una crescita degli arrivi nel territorio provinciale (considerando gli arrivi in strutture alberghiere e complementari), seppur in misura diversa tra il segmento nazionale ed internazionale. Con riferimento alle presenze, nel 1999 si registra un generale aumento, seppur lieve, rispetto all'inizio del decennio, con una sostanziale differenza tra i due segmenti, il turismo nazionale registra infatti un generale decremento nelle presenze seppur altalenante negli anni considerati, il quale è compensato da una costante crescita di quelle interazionali (Istituto per la Ricerca Sociale, 2002).

Anno	Turisti Italiani		Turisti Stranieri		Totale Arrivi	Totale Presenze
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze		
1991	289.277	1.062.852	81.636	211.611	370.913	1.274.463
1996	280.697	942.746	106.506	258.601	387.203	1.201.347
1999	327.384	977.405	125.318	302.447	452.702	1.279.852

Tabella 1 Arrivi e presenze a Bergamo negli anni Novanta (1991-1996-1999).

Fonte: Rielaborazione propria da Istituto per la Ricerca Sociale, 2002 su dati Annuario Statistico Regionale 1991-1996-1999.

Nei paragrafi seguenti le varie componenti della domanda e dell'offerta turistica attuale nel territorio bergamasco verranno analizzate più nel dettaglio, per meglio delineare i trend evolutivi del fenomeno nel medio-breve periodo. Dal lato della domanda verranno analizzati i dati relativi ai movimenti turistici (arrivi e presenze) e le figure principali dei turisti-passeggeri dell'aeroporto "Il Caravaggio" di Orio al Serio che negli ultimi anni hanno sempre più influenzato la composizione della domanda stessa, mentre dal lato dell'offerta verrà valutato lo stato di salute del comparto ricettivo (numero e tipologia di strutture e posti letto).

3.2.1 I movimenti turistici ed il trend dell'offerta in provincia di Bergamo dal 2005 al 2013

Grazie all'analisi ed elaborazione dei dati¹² forniti dall'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo nei propri report annuali, è possibile ricavare delle informazioni in merito l'andamento del turismo nella Città di Bergamo e nella provincia dal 2005 al 2013¹³, periodo in cui l'Osservatorio ha appunto elaborato annualmente dei rapporti sul monitoraggio dei flussi e dell'evoluzione turistica sul territorio bergamasco. Tali informazioni riguardano in primo luogo la domanda, con i principali indicatori dei flussi turistici in ingresso (arrivi e presenze), seguiti dalle informazioni riguardanti la stagionalità, la permanenza media dei turisti nel territorio, ed infine sono fornite informazioni riguardanti lo stato dell'offerta turistica, valutando le strutture ricettive presenti e la loro capacità.

Dai dati presenti negli annuari si evince che l'evoluzione temporale degli arrivi e delle presenze nella Provincia di Bergamo (Grafico 2) abbia un andamento tendenzialmente positivo per entrambe le variabili nell'ultimo decennio, sebbene un leggero calo venga registrato nell'anno 2009 e dal 2012. Considerando gli arrivi, nel 2012 è stata registrata una variazione percentuale negativa pari allo 0,98% rispetto all'anno precedente. La tendenza è stata ancora più marcata nel 2013, dove la variazione percentuale degli arrivi rispetto al 2012 è -5,27% (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2013, 2014).

¹² I dati forniti nei report stilati dall'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo sono desunti da quelli trasmessi alla Regione Lombardia e devono ritenersi provvisori e non ufficiali. Fonte: Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

¹³ In tale paragrafo le principali fonti dei dati e delle informazioni fornite sono i rapporti annuali dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, dall'anno 2005 al 2013. In alcuni casi i Report forniscono anche dati antecedenti il 2005.

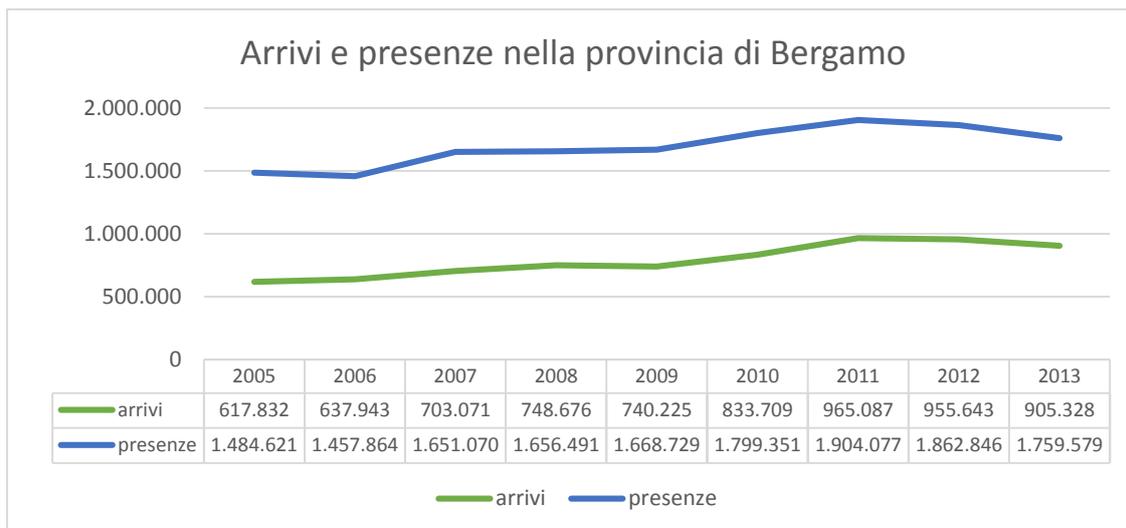


Grafico 2 Evoluzione degli arrivi e delle presenze nella provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, nel periodo temporale 2005-2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

Nel dettaglio, dividendo il macro-segmento dei visitatori in due sotto segmenti per provenienza, e dunque turisti italiani e stranieri, si individua che la quantità degli arrivi dei turisti italiani annui supera quella dei turisti internazionali (Grafico 3). Dal 2005 al 2013 sono arrivati sul territorio bergamasco 4.381.187 turisti italiani e 2.726.327 turisti internazionali. Entrambi i profili hanno un trend tendenzialmente positivo dal 2005 al 2008, nel 2009 viene invece registrata una leggera flessione, seguita nel 2010 e nel 2011 da una nuova crescita sostanziale. Dal 2012 viene registrato un nuovo calo, sebbene in proporzione diversa tra i due gruppi: nel 2013 gli arrivi italiani hanno subito una variazione percentuale negativa rispetto all'anno precedente del 6%, mentre la diminuzione degli arrivi internazionali si attesta attorno al 3% (fonte dati: Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014). Tali informazioni permettono di affermare che, sebbene in generale gli arrivi stranieri nel territorio bergamasco siano numericamente inferiori rispetto agli arrivi nazionali, i primi sono diminuiti in proporzione minore dal 2012 rispetto a quelli italiani, che presentano un tasso di variazione più elevato.

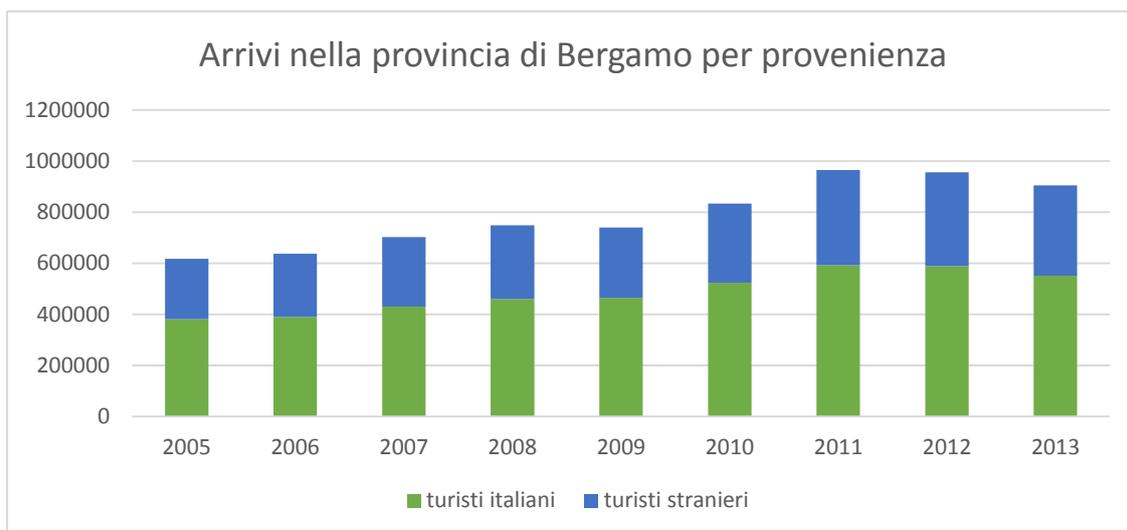


Grafico 3 Evoluzione degli arrivi per provenienza nella provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, nel periodo temporale 2005-2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo

Lo stesso ragionamento può esser effettuato anche per le presenze, e dunque individuare l'andamento generale di quest'ultime nella provincia bergamasca tra il 2005 ed il 2013 in base al paese di provenienza (Grafico 4). In tal segmento temporale le presenze dei turisti italiani hanno superato annualmente in quantità quelle internazionali, tuttavia come in precedenza gli arrivi, anche le presenze italiane hanno subito negli ultimi anni una variazione percentuale negativa maggiore rispetto alla variazione delle presenze internazionali. Nel dettaglio, nel 2013 le presenze italiane hanno subito una variazione negativa di circa 6 punti percentuali rispetto all'anno precedente, due in più rispetto alla variazione delle presenze straniere; ed ancora la variazione negativa nel 2013 rispetto al 2011, l'anno che ha registrato il record di arrivi e presenze nell'intervallo considerato, ammonta al 9% per le presenze nazionali e 5% per le presenze straniere (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2012, 2014).

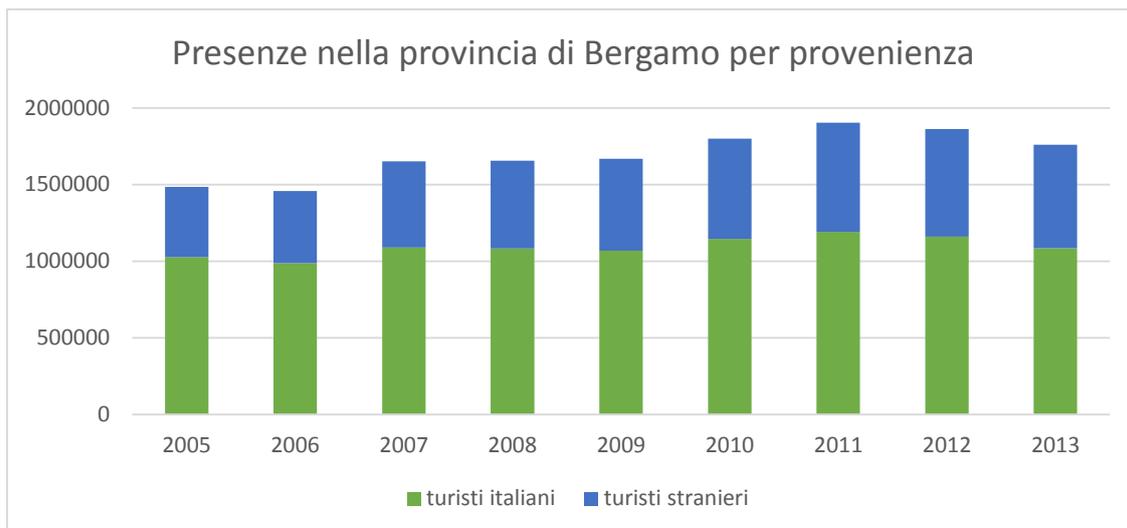


Grafico 4 Evoluzione delle presenze per provenienza nella provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, nel periodo temporale 2005-2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo

Con riferimento alla divisione del territorio bergamasco in Sistemi Turistici¹⁴, esplicitati nel Capitolo 4 ed approvati con la Legge Regionale 14 aprile 2004, n. 8 in materia di “Norme per il turismo in Lombardia” e sostituita in seguito dalla Legge Regionale n. 16 del Luglio 2007, si possono individuare i flussi turistici per ogni area del territorio nel 2003, 2008 e 2013. In tal sede ci si limita dunque a presentare l’ambito territoriale occupato da ognuno dei tre sistemi turistici presenti nel territorio provinciale, rimandando al Capitolo 4 una più ampia definizione degli stessi. Il Sistema “Orobic Bergamasche” raggruppa le aree montuose, con le quattro Comunità Montane della Provincia (Valle Brembana, Valle Imagna, Valle Seriana e Val di Scalve); mentre un secondo Sistema rappresenta il territorio lacuale dei laghi di Endine e d’Iseo; seguito infine dal Sistema “Bergamo, Isola e Pianura” al cui interno è ricompreso il territorio adiacente al capoluogo, indicato come “Grande Bergamo”, l’area compresa tra i fiumi Adda e Brembo nota come “Isola Bergamasca” e la pianura fino ai confini con Milano, Cremona e Brescia. In tal sede il Sistema Turistico “Bergamo, Isola e Pianura” è stato diviso in due sottogruppi (Isola e Pianura, Grande Bergamo) per meglio evidenziare la posizione che ha la zona “Grande Bergamo”, comprendente il Capoluogo bergamasco ed il suo hinterland, a livello provinciale (Tabella 2).

¹⁴ Il termine “Sistemi Turistici” indica la suddivisione provinciale in ambiti territoriali caratterizzati da affinità e peculiarità ambientali, culturali ed attrazioni turistiche. Fonte: (Provincia di Bergamo, 2014)

Sistemi turistici	2003			2008			2013		
	Arrivi	Presenze	P.m. (gg)	Arrivi	Presenze	P.m. (gg)	Arrivi	Presenze	P.m. (gg)
Orobie	105.668	475.562	4,5	116.200	476.427	4,1	138.518	417.892	3
Laghi	28.712	128.579	4,5	38.425	120.283	3,1	53.525	141.974	2,7
Isola e Pianura	119.281	201.108	1,7	167.452	271.152	1,6	195.551	306.396	1,6
Grande Bergamo	263.308	552.368	2,1	426.786	788.877	1,8	517.734	893.317	1,7
Totale	516.969	1.357.617	2,6	748.863	1.656.739	2,2	905.328	1.759.579	1,9

Tabella 2 I flussi turistici per aree (Sistemi Turistici) e permanenza media, 2003-2008-2013.

Fonte: Rielaborazione propria da Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo, 2014.

Tenendo in considerazione quanto precedentemente esposto in merito al decremento generale dei flussi turistici dal 2012 nella Provincia di Bergamo, i dati presentati in Tabella 2 evidenziano come nel 2013 sia gli arrivi che le presenze nel territorio bergamasco siano generalmente aumentati rispetto al 2003 e al 2008, ma con tassi di variazioni percentuali diversi per ogni Sistema Turistico. In particolare, con riferimento agli arrivi si può notare che tutte le zone hanno registrato un incremento nel periodo considerato e l'area che ha subito una crescita percentuale maggiore è stata quella del capoluogo ed i comuni limitrofi (Grande Bergamo) con 517.734 arrivi nel 2013 rispetto ai 263.308 nel 2003, una variazione positiva di circa il 97%. Rilevante in tal sede è valutare anche l'andamento delle presenze in ogni area, ossia il movimento dei clienti pernottanti negli esercizi ricettivi nelle diverse zone della provincia. Dai dati forniti nella Tabella 2 e sintetizzati nel Grafico 5, si conferma che la zona montana delle Orobie sia stata investita da una diminuzione complessiva del numero delle presenze tra il 2003 ed il 2013. Al contrario le rimanenti aree hanno registrato una crescita delle presenze, sebbene con tassi di variazione diversi. La zona del Capoluogo, denominata in tal sede Grande Bergamo, ma ricompresa generalmente nel Sistema Turistico "Bergamo, Isola e Pianura", ha subito una forte crescita nel numero delle presenze nel tempo, con una variazione positiva di circa il 62% nell'ultimo decennio.

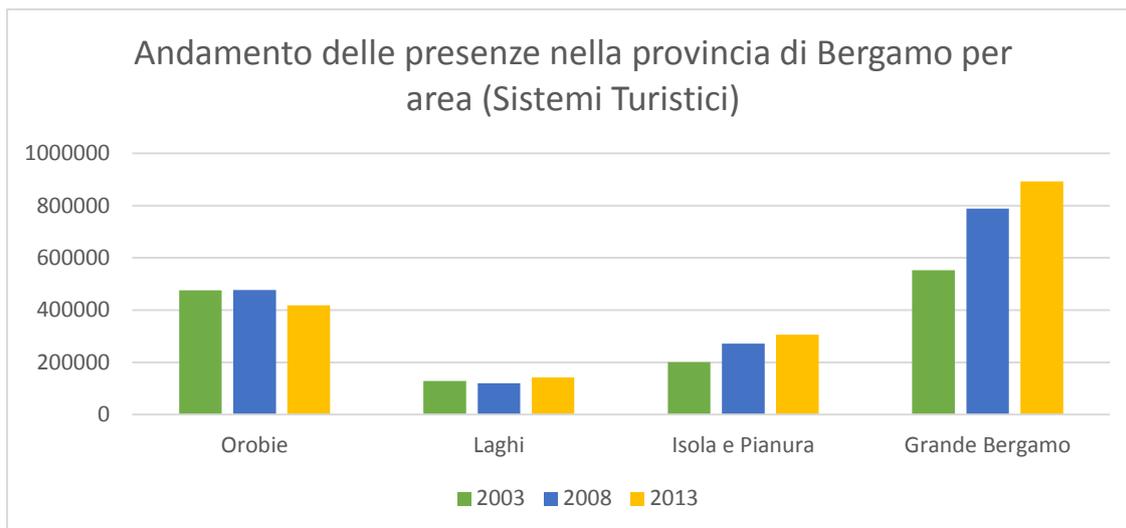


Grafico 5 Evoluzione delle presenze nella provincia di Bergamo, per aree, negli anni 2003-2008-2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

Risulta a tal punto importante fornire un'ulteriore informazione deducibile dall'andamento degli arrivi e delle presenze durante l'anno. Dai dati forniti nei vari report annuali dell'Osservatorio Turistico della provincia di Bergamo si possono ricavare delle informazioni in merito alla stagionalità, quel fenomeno di concentrazione della domanda in determinati periodi dell'anno, che causa generalmente problemi di occupazione e affollamento (Manente, 2001). Analizzando l'andamento del turismo a Bergamo nei vari mesi dell'anno, dal 2009 al 2012, si evince che il turismo in tale area sia soggetto ad un certo grado di stagionalità, seppur in maniera diversa nelle varie zone del territorio provinciale (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2010, 2011, 2012, 2014):

- I flussi turistici nelle Orobie presentano due picchi positivi, uno nei mesi estivi ed uno in quelli invernali. I mesi estivi richiamano infatti una maggiore componente di turisti nazionali, sebbene nel tempo tali flussi siano diminuiti, a causa dello spostamento degli stessi verso destinazioni vicine maggiormente competitive; i flussi invernali sono invece legati allo sci ed alla neve.
- La zona dei laghi presenta una stagionalità meno marcata di quella delle Orobie anche se i mesi estivi presentano degli incrementi nelle presenze, in particolar modo in riferimento ai turisti stranieri, attratti da tale area non lontana dall'aeroporto.

- L'area dell'Isola e della Pianura presenta una domanda pressoché stabile durante l'anno, con un calo nei mesi estivi legato al turismo *business*. Nel dettaglio anche la Grande Bergamo presenta una stagionalità ridotta. Generalmente si registrano delle diminuzioni dei flussi turistici nel mese di agosto, ed i turisti stranieri prediligono i mesi autunnali o primaverili, ma le variazioni non sono tali da poter parlare di stagionalità marcata. Tale area, comprendente il Capoluogo e la zona della Pianura, registra un grado inferiore di stagionalità rispetto alle precedenti aree in quanto è interessata da crescenti flussi di turisti culturali poco influenzati dal suddetto fenomeno.

Dopo aver trattato gli arrivi, le presenze e la loro concentrazione nel tempo è utile ai fini dell'analisi fornire delle informazioni riguardanti la permanenza media nel territorio bergamasco dei vari turisti (Grafico 6). Tale indicatore intende stabilire la durata media del soggiorno ed è calcolato come il rapporto tra il numero di notti trascorse (presenze) ed il numero di clienti arrivati (arrivi) nelle strutture ricettive (Istat, 2014). Il suo calcolo è importante in quanto evidenzia la durata della visita, da cui in parte dipendono gli impatti del fenomeno turistico sulla località. Soggiorni più o meno lunghi hanno infatti delle ricadute diverse sul territorio, sia in termini socio-economici che ambientali. La permanenza media, assieme alle presenze, richiama il concetto di sostenibilità in quanto la presenza di flussi turistici più stanziali nel territorio, rispetto ad una visita “mordi e fuggi”, permette di dare alla popolazione locale maggiori garanzie occupazionali, e creare il clima per una migliore programmazione e gestione del fenomeno turistico nel lungo periodo, in modo così da enfatizzare i vantaggi derivanti dal turismo in un'ottica di sostenibilità (Arpa Lombardia, 2004).

Dai dati forniti nei rapporti dell'Osservatorio Turistico si evince che in generale la permanenza media annua dei turisti nel territorio bergamasco è diminuita nell'ultimo decennio, e la zona che detiene periodi più lunghi di permanenza è quella del Sistema Turistico Orobie, generalmente per la presenza di un turismo legato alle seconde case. Nel dettaglio, considerando l'intera provincia, si propone nel Grafico 6 l'andamento della permanenza media totale dal 2006¹⁵ al 2013 che ne registra un costante decremento. Nel

¹⁵ L'analisi in merito alla permanenza media dei visitatori nella provincia di Bergamo si riferisce al periodo temporale 2006-2013, in quanto le informazioni riguardanti l'anno 2005 non sono pervenute.

2006 infatti la permanenza media annuale dei visitatori ammontava a 2,29 giorni ed ha raggiunto nell'anno seguente il valore più alto dell'intervallo temporale considerato con 2,35 giorni. Dal 2009 il dato è continuato a diminuire raggiungendo 1,9 giorni sia nel 2012 che nel 2013. Dividendo anche in tal sede i turisti stranieri da quelli italiani si nota come i primi abbiano avuto nel tempo una permanenza media nel territorio bergamasco inferiore rispetto a quella dei turisti nazionali. In anni recenti tale differenza risulta essere meno marcata, a causa della netta contrazione della durata del viaggio da parte dei turisti italiani. Nel 2012 e 2013 la permanenza media dei turisti italiani a Bergamo ammontava 2 giorni, a fronte di 1,9 per i turisti provenienti da paesi esteri. Molto più netta era infatti la differenza nel 2006, quando l'indice di permanenza media per i turisti italiani ammontava a 2,56 giorni mentre per gli stranieri 1,9 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2007, 2013, 2014).

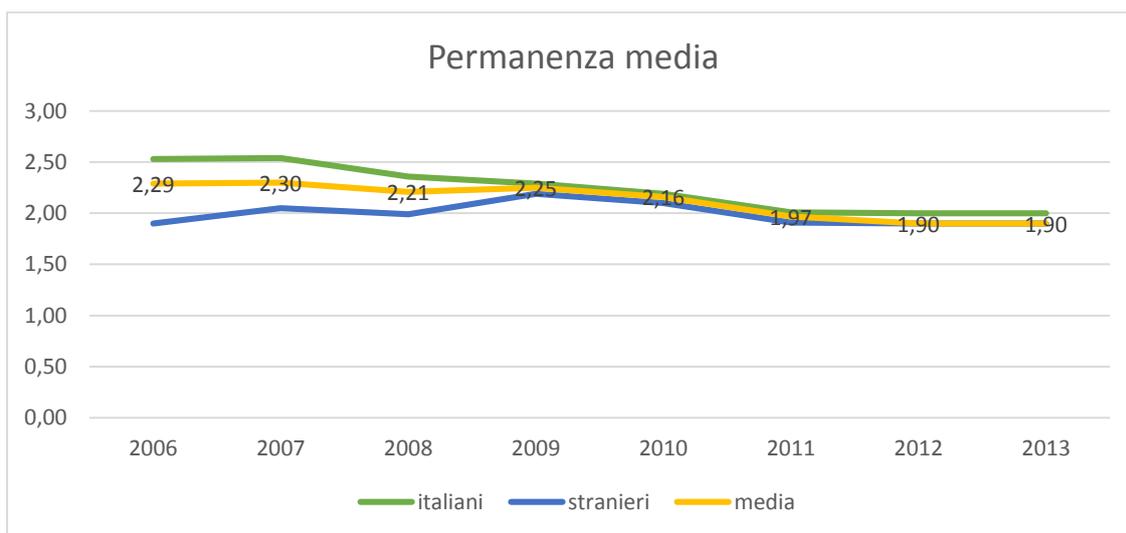


Grafico 6 Evoluzione della permanenza media nella Provincia di Bergamo per provenienza dei turisti, 2006 al 2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

Risulta interessante analizzare gli arrivi e le presenze anche in base alle tipologie ricettive, per determinare quali strutture siano maggiormente scelte dai visitatori. I turisti in arrivo nella provincia di Bergamo tra il 2005 ed il 2013 hanno prediletto le strutture alberghiere per il proprio soggiorno, ma è evidente il trend di crescita degli arrivi nelle strutture extra-alberghiere, quali Bed & Breakfast, affittacamere, case per ferie, case e appartamenti per vacanze, ostelli, i cui arrivi registrano complessivamente una variazione positiva del

142% nel 2013 rispetto al 2005 (Grafico 7) (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2014).

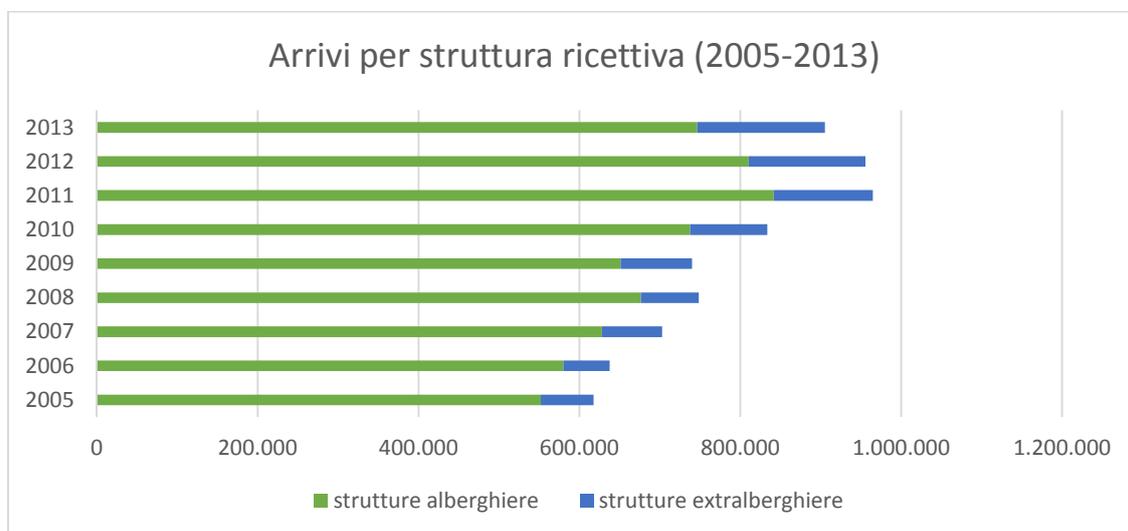


Grafico 7 Arrivi nella provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, per tipologia di struttura ricettiva dal 2005 al 2013.

Fonte: Rielaborazione propria su dati Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

Dal lato dell'offerta turistica si evidenzia poi l'andamento del numero delle strutture alberghiere e complementari (Grafico 8), oltre che la loro variazione di capacità ricettiva nel periodo in esame (Grafico 9). Nel 2005 il numero di esercizi alberghieri nella provincia di Bergamo è diminuito di un'unità rispetto all'anno precedente, contando così 273 strutture, ma vi è stato un aumento pari a 205 posti letto. Tale variazione è giustificabile con lo sviluppo degli hotel di categoria medio/alta a discapito delle categorie più basse, che hanno anche una minore capacità ricettiva. A ciò va generalmente affiancato un cambio gestionale delle strutture stesse, le quali perdono la tradizionale gestione familiare a favore delle grandi catene alberghiere caratterizzate da una gestione "esterna" (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006). Ad ogni modo il numero delle strutture alberghiere non ha subito forti variazioni tra il 2005 ed il 2013, al contrario di alcune strutture extra-alberghiere la cui quantità è cresciuta in misura notevole. In particolar modo sono variati i numeri delle strutture di bed & breakfast ed affittacamere, i quali hanno subito una variazione positiva dal 2005 al 2013, rispettivamente del 218% e del 769%, passando da 83 B&B nel 2005 a 264 nel 2013 e da 16 strutture affittacamere nel 2005 a 139 nel 2013 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2014). L'elaborazione dei dati annuali forniti dall'Osservatorio

turistico della Provincia di Bergamo permette di rappresentare nel dettaglio la variazione delle strutture ricettive per tipologia nella provincia di Bergamo, negli anni 2005, 2008, 2011 e 2013 come presentato nel Grafico 8.

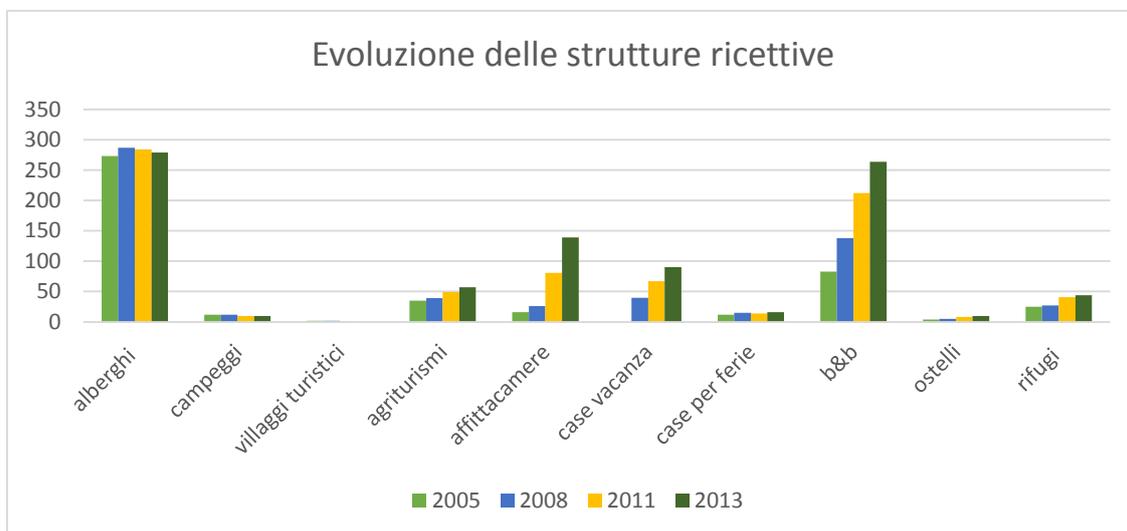


Grafico 8 Evoluzione delle strutture ricettive per tipologia della provincia di Bergamo, Città di Bergamo compresa, negli anni 2005-2008-2011-2013.¹⁶

Fonte: Rielaborazione propria su dati dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo.

Oltre al numero delle strutture, è utile analizzare il numero di posti letto che le stesse offrono (Grafico 9), in modo tale da fornire un'idea completa della capacità ricettiva nel territorio provinciale. Dall'elaborazione dei dati dell'Osservatorio si desume che i posti letto nelle strutture ricettive del territorio bergamasco hanno subito una variazione positiva tra il 2005 ed il 2013, infatti tutte le tipologie ricettive hanno incrementato la propria capacità, ad esclusione dei campeggi e dei villaggi turistici (nel 2013 non si contano villaggi attivi). In particolare i posti letto nelle strutture alberghiere hanno subito una variazione positiva del 15% nel 2013 rispetto al 2005, questo per l'apertura di nuove strutture appartenenti a catene internazionali come enunciato in precedenza, a sfavore delle piccole strutture a gestione familiare. Le strutture che hanno subito le variazioni più significative nella capacità ricettiva sono poi i B&B e le affittacamere con una variazione

¹⁶ Non è stato possibile fornire il dato relativo al numero di strutture ricettive "Case Vacanza" per l'anno 2005 in quanto non pervenuto nei report dell'Osservatorio.

positiva rispettivamente di circa il 277% e del 602% nel numero di posti letto totali nel 2013 rispetto al 2005¹⁷ (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2014).

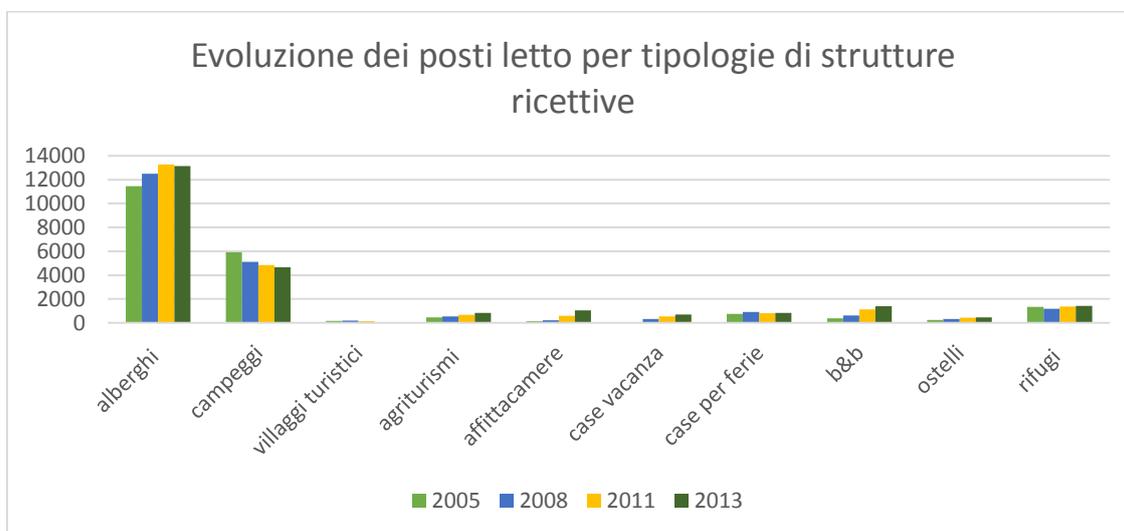


Grafico 9 Evoluzione dei posti letto per tipologia di struttura ricettiva nella Provincia di Bergamo, Bergamo Città compresa, negli anni 2005-2008-2011-2013.¹⁸

Fonte: Rielaborazione propria su dati dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo

Dalle informazioni fin qui ricavate, attraverso l'elaborazione dei vari dati annuali forniti nei rapporti dell'Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo, si può desumere che il turismo a Bergamo ha subito nel tempo varie trasformazioni che hanno coinvolto sia gli attori della domanda che dell'offerta. La mutazione della composizione di visitatori nel tempo ha fatto sì che l'offerta si adattasse a tale cambiamento, ad esempio con la razionalizzazione del comparto ricettivo, in particolare per quanto riguarda il ricambio strutturale nelle valli e nella pianura, mentre l'area montuosa delle Orobie rappresenta l'unica zona dove prosegue la riduzione dei posti letto, in particolare alberghieri, il cui decremento nel periodo 2007-2012 è stato pari all'8% (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2013). Nel dettaglio, nel 2012, la zona denominata "Grande Bergamo", che comprende il capoluogo ed il suo hinterland, ha raccolto circa un quarto dei posti letto della provincia, incrementando la ricettività del 40% dal 2007 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2013). Se nel 2007

¹⁷ Il numero dei posti letto nei B&B nel 2013 ammontavano a 1396, mentre nel 2005 erano 370; i posti letto nelle affittacamere nel 2013 ammontavano a 1046 nel 2013, a fronte dei 149 presenti nel 2005. Fonte: Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2014.

¹⁸ Non è stato possibile inserire il dato relativo ai posti letto nelle Case Vacanza per l'anno 2005 in quanto non pervenuto nei report dell'Osservatorio.

quasi il 60% dei posti letto della Provincia appartenevano alla zona delle Orobie, nel 2012 tale dato risulta esser dimezzato. Di ciò ne hanno beneficiato l'area urbana del Capoluogo, che dal 19% è passata a quasi il 25% nel 2012 ed anche la Pianura e L'Isola, cresciuti di circa 4 punti percentuali tra il 2007 ed il 2012 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2013).

In conclusione, sempre dal punto di vista dell'offerta, i dati analizzati dimostrano dunque che vi sia stato negli ultimi anni un rafforzamento della ricettività extralberghiera nel territorio bergamasco, con un incremento sia nel numero di strutture che nella quantità di posti letto, ed andando così ad esercitare una sempre maggiore concorrenza alle strutture alberghiere. Nel 2013 il numero di B&B nella provincia è arrivato a contare 216 strutture, a fronte delle 83 nel 2005, le affittacamere nel 2005 erano invece 16 ed hanno registrato un forte incremento arrivando a 139 nel 2013 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2014). Va osservato poi che la ricettività familiare, inizialmente presente in prevalenza nella zona del Capoluogo, oggi si è generalmente diffusa in tutte le aree della provincia ed è sempre più scelta dai turisti. Il primato rimane tutt'ora alla ricettività tradizionale alberghiera ma è da segnalare un'esponentiale crescita dell'offerta e della scelta di tali strutture alternative da parte dei visitatori (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2013). Dal punto di vista della domanda, l'analisi delinea un trend degli arrivi e delle presenze tendenzialmente positivo dal 2005 al 2013, sebbene un calo di entrambe le variabili si sia verificato nel 2009 e successivamente dal 2012 al 2013, ultimo anno considerato. Ad ogni modo gli arrivi totali dal 2005 al 2013, sono cresciuti in misura sostanziale, registrando nel 2013 una variazione positiva di circa il 46% rispetto al 2005 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2006, 2014). Nell'intervallo temporale considerato (2005-2013) l'anno che ha registrato il maggior numero di arrivi totali è stato il 2011 con 965.087 turisti (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2012). Sempre considerando gli arrivi, si è ritenuto opportuno dividere i turisti italiani da quelli stranieri, delineando in tal modo che Bergamo è meta prevalentemente di un turismo nazionale, sebbene il numero degli arrivi e delle presenze straniere stia acquistando terreno. La zona che ha conosciuto una maggiore crescita negli arrivi e nelle presenze nell'ultimo decennio è stato il capoluogo ed il suo hinterland, con un incremento del 97% degli arrivi turistici e di circa il 60% delle presenze nel 2013 rispetto al 2003, al contrario invece il Sistema delle Orobie è l'area che ha subito una maggiore contrazione

dei flussi turistici, registrando una variazione negativa del 12% delle presenze nel 2013 rispetto al 2003 ed un minore incremento degli arrivi nello stesso intervallo, pari al 31% (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2014). Per quanto riguarda la permanenza media dei turisti nel territorio bergamasco, si desume che tale indice abbia subito una generale contrazione dal 2006 al 2013, passando da 2,29 giorni a 1,90 (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2007, 2014). I turisti italiani poi registrano una permanenza maggiore di quelli internazionali, sebbene tale differenza negli anni risulti meno marcata, a causa dei tassi di variazione registrati.

Con riferimento all'evoluzione generale del turismo nel territorio bergamasco, dall'analisi fin qui svolta, si ritiene di poter affermare che il turismo a Bergamo sia caratterizzato da una storia eterogenea all'interno dello stesso territorio provinciale. Si può distinguere dunque da una parte la zona montana delle Orobie e delle valli, che hanno richiamato una moltitudine di turisti soprattutto in passato, registrando attualmente una perdita delle presenze, a conferma della diminuzione di attrattività e competitività subita nel tempo. D'altra parte si delinea una zona più "giovane" dal punto di vista turistico ed inquadrabile con il territorio urbano, il quale in anni recenti è stato sempre più meta di crescenti flussi di visitatori e diversi "turismi". Da anni infatti la Città, in parallelo alla propria tradizione industriale, ha sviluppato importanti forme di turismo *business*, settore oramai consolidato, al cui fianco in anni più recenti sono cresciuti gli arrivi culturali e di svago, che sempre più hanno interessato il centro storico cittadino (Città Alta) ed i comuni limitrofi. Il territorio risulta così caratterizzato da una zona matura, quale le Orobie, che ha perso nel tempo la propria competitività turistica ed una zona più giovane, in via di sviluppo, quale il territorio urbano, soprattutto per quanto riguarda il turismo culturale e gli arrivi stranieri, grazie anche alla presenza dell'aeroporto internazionale "Il Caravaggio", come specificato in seguito.

3.2.2 Turisti provenienti dall' Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio"

L'aeroporto bergamasco rappresenta un nodo centrale dell'accessibilità, non solo di Bergamo ma di tutta la Lombardia, ed è inoltre il punto di arrivo di molti passeggeri i quali sono potenziali visitatori della città. Questi flussi presentano delle caratteristiche particolari in quanto sono costituiti dalla clientela di compagnie *low-cost* in primo luogo, il cui numero rappresenta la peculiarità dell'aeroporto. Come in precedenza menzionato infatti, nell'aeroporto internazionale "Il Caravaggio" di Orio al Serio operano numerose compagnie aeree a basso costo e lo scalo è dal 2003 la base italiana della principale compagnia aerea *low-cost* europea Ryanair. In tal senso tale categoria di viaggiatori merita particolare attenzione nell'analisi dei flussi turistici, in quanto oltre ad avere un impatto quantitativamente rilevante sul territorio, delineano una figura particolare di turista che utilizza appunto tali voli per la propria mobilità e presenta caratteristiche ed esigenze in parte diverse da quelle di altri profili, come il turista d'affari a titolo esemplificativo (Cestit-Casi, 2012; Macchiavelli, 2010).

L'analisi e le informazioni proposte in seguito fanno riferimento ad una ricerca svolta dal Casi (Centro per le Analisi Statistiche e Indagini campionarie) e dal Cestit (Centro Studi per il Turismo e l'Interpretazione del Territorio) dell'Università di Bergamo, che a sua volta è fondata sui dati dell' "Indagine sul Turismo Internazionale della Banca d'Italia" del 2010. L'elaborazione effettuata dal Cestit e Casi si avvale di un campione di 2500 interviste effettuate nell'aeroporto bergamasco nel 2010 ai turisti stranieri in arrivo (Cestit-Casi, 2012). Dai dati forniti dal Cestit e Casi (2012) si desume il comportamento ed il profilo del turista straniero transitante per l'aeroporto bergamasco, il cui numero totale nel 2010 arrivava a circa 1,6 milioni, dei quali circa 280 mila hanno pernottato nel territorio di Bergamo, per un totale di quasi 1,5 milioni di notti. La composizione dei passeggeri dell'aeroporto non è cambiata in modo marcato nel tempo, trattandosi principalmente di un profilo di viaggiatore giovane, uno dei principali fruitori del volo *low-cost*. I mutamenti principali nel tempo riguardano la composizione delle provenienze, caratterizzata in passato da un grande numero di passeggeri provenienti dal Nord Europa, in particolar modo dall'Inghilterra che nel 2006 rappresentavano il 37% dei passeggeri totali in arrivo, ed il 21,8% del totale nel 2008. Nel 2010 invece tale quota è scesa in modo significativo, in buona parte a causa dell'indebolimento della sterlina nei confronti

dell'Euro. Se da una parte i flussi provenienti dall'Inghilterra sono diminuiti, contando nel 2010 il 10,4% dei passeggeri totali, dall'altra parte alcuni paesi del Sud Europa hanno incrementato la propria quota. Nel 2010 gli spagnoli hanno rappresentato quasi il 32% degli arrivi nello scalo bergamasco, seguiti dai tedeschi con l'11,1% (Cestit-Casi, 2012). Tali modifiche del mercato, oltre a motivazioni economiche, sono legate alle politiche delle compagnie aeree *no frills* operanti sullo scalo bergamasco, le quali modificano continuamente i propri collegamenti e le tratte su cui operano, andando ad influenzare i flussi turistici che arrivano nel territorio (Macchiavelli & Licandri, 2013). Il cambiamento della domanda in questione si nota nel breve termine ma il trend è ancora più evidente in un'ottica di medio periodo. Se si considera infatti l'intervallo temporale 2004-2010 si evince che inizialmente il 60% degli arrivi provenivano dai paesi del Centro Europa, in particolare da Germania, Inghilterra ed Olanda, mentre nel 2010 si sono fermati al di sotto del 28%. Il baricentro si è decisamente spostato su Spagna, Est Europa ed i Paesi Emergenti, delineando così un nuovo profilo di turista, in termini di comportamento e spesa (Cestit-Casi, 2012).

Tra i passeggeri dell'aeroporto viene poi individuato quel segmento che ha come destinazione finale del proprio viaggio proprio Bergamo ed il suo territorio (450 interviste su 2500), il quale nel 2010 corrispondeva al 17,5% sul totale dei passeggeri in arrivo all'aeroporto di Orio al Serio, dato che è raddoppiato in sei anni (8,8% nel 2004). La quota maggiore di questi turisti nel 2010 proveniva dalla Spagna, con il 34,1%, mentre dalla Gran Bretagna partiva solo il 10% dei turisti internazionali con destinazione Bergamo, in forte diminuzione rispetto al 2008 in cui rappresentavano il 22% (Cestit-Casi, 2012). Per quanto riguarda le motivazioni del viaggio, nel 2010 il 60,5% dei turisti stranieri presenti nella provincia di Bergamo e transitati per l'aeroporto, avevano come principale motivazione del viaggio lo svago, con un aumento del 2,3% rispetto al 2008. La seconda motivazione principale è rappresentata dalla visita a parenti ed amici, con un 18,6%, seguita da un 9,8% di turisti arrivati nello scalo bergamasco principalmente per motivi lavorativi. Un ulteriore dato interessante è rappresentato dai quei passeggeri dell'aeroporto che hanno scelto Bergamo come destinazione del proprio viaggio per motivi legati principalmente allo shopping. Tale percentuale non è molto consistente e conta l'1,1% dei suddetti turisti, ma rivela comunque l'esistenza di codesto fenomeno. Tutto ciò va inserito nel contesto più generale delle motivazioni di viaggio dei passeggeri

transitanti l'aeroporto di Orio al Serio, di cui nel 2010 il 58,5% viaggiava per motivi di svago, a cui va aggiunto 19,1% visite di parenti e amici, le motivazioni lavorative ammontavano a poco più dell'11% segnando una diminuzione rispetto al 2004 quando ammontava al 15,6% (Cestit-Casi, 2012).

Secondo le elaborazioni proposte dal Cestit e dal Casi dell'Università di Bergamo risulta che in media quasi la metà dei passeggeri in arrivo all'aeroporto bergamasco sceglie una struttura alberghiera per il pernottamento, mentre circa un quarto soggiorna presso parenti e amici. Anche la scelta di alloggi extralberghieri è diffusa, nel 2010 ha riguardato il 16,4% di tali turisti, circa il 3% in più rispetto al 2008 (Cestit-Casi, 2012). Nel 2010 la durata media della permanenza nel territorio bergamasco del passeggero straniero giunto all'aeroporto di Orio era di 5 giorni, decisamente più alta della permanenza media totale dei turisti analizzata nei paragrafi precedenti che sempre nel 2010 si attestava attorno ai 2 giorni. Il dato inoltre ha registrato una crescita nel tempo, passando da 2,7 giorni nel 2006, a 3,4 giorni nel 2008 (Cestit-Casi, 2012). Tale andamento testimonia l'importanza di tale segmento della domanda nello sviluppo ed affermazione del territorio bergamasco come vera e propria destinazione di visita, con periodi di permanenza maggiori rispetto quelli passati, dove in particolare la Città era oggetto di una breve visita, o più spesso meta di passaggio.

La ricerca fornisce inoltre delle informazioni riguardanti la spesa media pro capite giornaliera¹⁹ dei passeggeri in arrivo all'aeroporto, che nel 2010 ammontava a € 62. Le componenti principali di tale cifra riguardano l'alloggio e la ristorazione, che sempre nel 2010 ricoprivano circa il 65% della spesa totale. Nel 2008 tale dato era superiore del 15% e le motivazioni di tale variazione negativa sono collegate alla crisi economica, alla modificazione del mercato e della sua capacità di spesa. Tra i passeggeri stranieri in arrivo allo scalo bergamasco devono poi esser considerati nello specifico coloro che si fermano in provincia, la cui spesa media giornaliera pro capite ammontava nel 2010 a € 57, cinque in meno di quella dei passeggeri in arrivo ad Orio in generale, che potevano dunque dirigersi verso una destinazione finale diversa da Bergamo. Tale cifra ha subito una sostanziale variazione tra il 2008 ed il 2010, nel 2008 infatti la spesa media di coloro che

¹⁹ La spesa media pro capite riguarda l'ammontare monetario lasciato sul territorio italiano durante la permanenza ed esclude il costo del viaggio, si intende giornaliera ed a persona (Cestit-Casi, 2012).

si fermano in provincia di Bergamo ammontava a € 81,7 ed era superiore di quella del passeggero medio dell'aeroporto in questione che ammontava a € 72,4 (Cestit-Casi, 2012). Tale informazione conferma la tendenza a spendere in misura minore nel territorio rispetto al passato, ed è dovuto in particolar modo al cambiamento del mercato, che negli ultimi anni è composto da una tipologia di turisti con una capacità di spesa inferiore rispetto ai passeggeri provenienti dal Nord Europa che hanno rappresentato il maggior bacino di utenza in precedenza, o ad ogni modo si tratta di una tipologia di turista che adotta un comportamento maggiormente “*low price*” (Cestit-Casi, 2012).

Dalle informazioni fin qui fornite si può dunque desumere che il mercato dei voli *low-cost* con destinazione lo scalo bergamasco sia molto segmentato al proprio interno, per motivazione, comportamenti e capacità di spesa, dove un eventuale fattore di omogeneizzazione può esser costituito dal paese di provenienza. Se nel mercato i principali bacini d'utenza provenivano dal Nord Europa, oggi il baricentro si è spostato su Spagna, Est Europa e Paesi Emergenti, portando a modificazioni della capacità di spesa e comportamento durante la permanenza. Anche le motivazioni di viaggio si sono modificate, passando da una prevalenza di arrivi legati al turismo d'affari a notevoli incrementi di flussi *leisure*. Tra le varie motivazioni di tali variazioni, oltre a ragioni di tipo socio-economico o politico, si deve tenere in considerazione il settore del trasporto aereo *low-cost* ed il suo mercato.

L'eterogeneità di tale mercato, che negli ultimi decenni ha influenzato notevolmente la composizione della domanda turistica del territorio bergamasco, rende necessario un approccio altrettanto diversificato e personalizzato per ogni mercato di provenienza, in termini di progettazione e gestione turistica, promozione e commercializzazione. Non deve poi esser trascurata l'importanza di questo segmento di turisti o potenziali tali in quanto costituisce un'importante occasione per il territorio bergamasco di farsi conoscere come destinazione turistica ed iniziare o continuare ad affrontare il turismo anche da un punto di vista gestionale e strategico in un'ottica di lungo periodo (Macchiavelli, 2010).

CAPITOLO 4

GOVERNO DEL TURISMO A BERGAMO: PRINCIPALI AZIONI E STRATEGIE AI VARI LIVELLI DI COMPETENZA

Tenendo in considerazione quanto espresso nel Capitolo 1 con riferimento al governo e le politiche del turismo, sia ad un livello teorico-concettuale che più pratico con riferimento al contesto nazionale e regionale, nel presente capitolo dell'elaborato si analizzerà più nello specifico il governo e le politiche del turismo a Bergamo prestando particolare attenzione alla collaborazione tra attori e delineando le principali azioni e progetti promossi a vari livelli, giudicati rilevanti dal punto di vista della sostenibilità e della competitività, con un presentazione dei Sistemi Turistici e dei Distretti dell'Attrattività, quali strumenti di governo ed organizzazione del turismo a livello territoriale.

Nella provincia di Bergamo fino agli anni Novanta le politiche locali in ambito turistico sono state caratterizzate da un inefficace coordinamento tra settore pubblico e privato (Istituto per la Ricerca Sociale, 2002). Le iniziative e gli eventi erano organizzati e gestiti in maniera autonoma nelle singole località, al fine di accrescere la visibilità della stesse, senza sviluppare un'ottica sistemica e di prodotto globale. Tale mancanza è testimoniata dal ruolo degli attori provinciali, tra cui l'Agenzia di Promozione Turistica (APT) e la Camera di Commercio, che si limitavano a contribuire al finanziamento delle singole attività, o ancora i singoli operatori guidati da uno spirito individualista e di breve periodo, poco disponibile ad azioni propositive per risultati futuri (Vertova, Colleoni, & Locatelli, 2001; Istituto per la Ricerca Sociale, 2002). Risulta evidente dunque che fino alla fine degli anni Novanta il turismo non è stato considerato una leva primaria per lo sviluppo dell'economia locale che era caratterizzata da una tradizione industriale, lasciando al turismo un ruolo secondario e marginale. Con il passare del tempo è maturata però una nuova consapevolezza del ruolo del turismo nello sviluppo locale, si è iniziato ad adottare così dalla seconda metà degli anni Novanta una nuova prospettiva, che ha dato luogo a diverse iniziative tra cui la promozione nel 1996 di una riflessione sul turismo da parte della Camera di Commercio, intraprendendo uno studio sulle potenzialità dello stesso a

Bergamo. Nel 1997 vi è poi la nascita del Consorzio per la Promozione Turistica della Bergamasca, comprendente tutti gli operatori, alcuni consorzi locali già esistenti, le associazioni di categoria, l'APT, la Provincia e la Camera di Commercio. Tale organo cerca proprio di superare la dimensione locale delle iniziative a favore di una maggiore integrazione delle stesse (Istituto per la Ricerca Sociale, 2002). Il 1998 ha rappresentato un punto di svolta per la gestione e programmazione del turismo nel territorio bergamasco in quanto il turismo ha iniziato a divenire una priorità per la politica locale. Tale cambiamento è testimoniato anche da alcune iniziative, tra cui in particolare la mostra "Lorenzo Lotto - Il genio inquieto del rinascimento" tenutasi a Bergamo proprio nel 1998 e che ha riscosso un grande successo, sia dal punto di vista delle visite (circa 165 mila), che della critica e dei ritorni economici (Fumagalli, et al., 1999; Istituto per la Ricerca Sociale, 2002). L'esito positivo dell'iniziativa è stato il risultato dell'interazione di molteplici fattori, tra cui un'elevata qualità del prodotto, il suo tratto internazionale dato dalla collaborazione dell'Accademia Carrara con la "National Gallery of Art" di Washington e lo sforzo sostenuto dagli operatori per creare un'offerta sistemica ed integrata, resa tale da un effettivo processo di collaborazione tra enti. In particolare spicca proprio la consapevolezza della necessità di collaborazione e fare sistema da parte dei vari operatori, che ha definitivamente dato il via ad una maggiore considerazione delle potenzialità turistiche di Bergamo e della sua provincia, specialmente in ambito artistico-culturale (Fumagalli, Garibaldi, & Macchiavelli, 1999; Istituto per la Ricerca Sociale, 2002). Un ulteriore importante obiettivo raggiunto con l'esposizione è stato l'aumento della consapevolezza delle potenzialità turistiche del territorio da parte degli stessi bergamaschi, i quali hanno riscoperto in prima persona la veste culturale della Città (Vertova, Colleoni, & Locatelli, 2001). E' seguita poi nel 2000 la mostra "Caravaggio, la luce nella pittura lombarda" dedicata al pittore bergamasco Michelangelo Merisi e tenutasi alla Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea dell'Accademia Carrara. Sempre nel 2010 la stessa Accademia Carrara di Bergamo è stata partecipe dell'organizzazione della mostra "The Still Lifes of Evaristo Baschenis: The Music of Silence" presso il "Metropolitan Museum of Art" di New York, che ha rappresentato l'occasione per promuovere il pittore italiano e Bergamo anche oltre oceano (Accademia Carrara, 2014; OECD, 2001).

Se dunque fino alla fine degli anni Novanta le azioni in materia turistica sono state sporadiche e scoordinate, negli anni Duemila si è iniziato a prestare maggiore attenzione al settore turistico, come leva per lo sviluppo competitivo e sostenibile di Bergamo e della sua provincia. In tal senso sono stati sviluppati sempre più progetti ed azioni con particolare riferimento allo sviluppo turistico, in un'ottica sistemica e di collaborazione tra gli attori coinvolti a tutti i livelli.

Nel contesto regionale, le principali azioni sostenute da Regione Lombardia, in un'ottica di competitività e sostenibilità, fanno riferimento in particolare al 2012 in cui è stato approvato dalla Giunta della Regione Lombardia lo schema di accordo di programma e le linee esecutive di quattro progetti di eccellenza finalizzati a far crescere il turismo in Lombardia attraverso un'ottica di gestione sistemica e collaborazione ai vari livelli, e dunque tra Stato, Regioni, Enti Locali, imprese, ed altri attori pubblici e privati (Lombardia Notizie, 2012; Finlombardia, 2014). Tali progetti sono (Finlombardia, 2014; Lombardia Notizie, 2012; Provincia di Bergamo, 2014):

- Il “Progetto Montagna e Turismo Attivo”, che mira a promuovere il turismo montano, evidenziandone la qualità, la sostenibilità ambientale e l'innovazione. Le zone principalmente interessate dal progetto sono la Valtellina, Valchiavenna (Sondrio) e Val Seriana (Bergamo). Il progetto mira altresì ad incrementare e destagionalizzare i flussi turistici in tali zone, mentre in riferimento al turismo attivo ci si concentra sul turismo sportivo legato al golf ed al cicloturismo.
- “Il Progetto Acque di Lombardia Fiumi, Laghi e Navigli” volto a migliorare la navigazione e la fruibilità delle acque lombarde, per una modalità alterativa e sostenibile di fruizione del territorio regionale. Nell'ambito di tale programma va evidenziato il progetto “Iseo Express Bus”, dato dall'azione congiunta di attori (pubblici e privati) di Bergamo e Brescia, al fine innalzare quantitativamente e qualitativamente i servizi di collegamento tra l'aeroporto di Orio al Serio e l'area del Lago d'Iseo e della Valle Cavallina e rendere in tal modo la località più accessibile ai potenziali fruitori provenienti dallo scalo bergamasco.
- “I Siti UNESCO, I Percorsi di Leonardo e Le Eccellenze Turistico-Culturali” è il programma che si propone di promuovere la conoscenza dei 9 siti Unesco presenti in Lombardia (sui 47 totali in Italia), decretandola come la regione con

il maggior numero di Siti Patrimonio dell'Umanità sul territorio nazionale, di cui uno situato in provincia di Bergamo (Villaggio operaio di Crespi d'Adda).

- Il “Progetto PIVOT”, avviato nel 2013 con lo scopo di rilanciare e promuovere l'attrattività delle eccellenze della Regione, cofinanziato dal Dipartimento del Turismo all'interno dei Progetti di Eccellenza. Tale progetto include anche alcuni indirizzi e politiche volte a promuovere quel concetto di partenariato e sistema, che prevede una collaborazione tra settore pubblico e privato nel perseguimento di uno sviluppo turistico. Lo stesso progetto Pivot ha infatti l'obiettivo di mettere a sistema le risorse e gli operatori turistici della regione, in modo tale da poter individuare un posizionamento turistico per la Regione Lombardia competitivo sul mercato, basato su offerte turistiche innovative ed uniche.

In un'ottica di sostenibilità turistica è rilevante menzionare la partecipazione di Unioncamere Lombardia²⁰, per conto delle Camere di Commercio Lombarde, al progetto comunitario “*Chambers Active for Sustainable Tourism*” (CAST), coordinato da ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) e composto dalle Camere di Commercio europee ed istituti di ricerca, che agiscono a favore di un turismo sostenibile e competitivo, cercando di minimizzare l'uso delle risorse e la produzione di rifiuti nelle piccole e medie imprese turistiche. Le attività, iniziate a gennaio 2009 e concluse a giugno 2010, hanno avuto come fine la creazione di uno studio sulle iniziative ambientali delle piccole e medie imprese turistiche in Europa, una serie di suggerimenti per le stesse ed una Eco-guida a sostegno del comparto turistico sostenibile dal punto di vista ambientale (Unioncamere Lombardia, 2010). Sempre con riferimento alla sostenibilità si fa riferimento al progetto “Sviluppo del turismo sostenibile nel rispetto della qualità ambientale” iniziato nel 2006, a seguito della firma della convenzione della Provincia di Bergamo con Regione Lombardia, la quale ha riconosciuto alla Provincia di Bergamo, ente capofila e responsabile, un contributo pari all'80% del costo totale per la sua realizzazione (284.000 euro), lasciando il rimanente 20% alla Provincia stessa. L'obiettivo generale del progetto riguardava il sostenimento dell'economia delle aree coinvolte, prestando particolare attenzione alla tutela e sostenibilità ambientale. Nello specifico si è mirato a valorizzare le specificità ambientali e turistiche e sfruttare le nuove

²⁰ Unioncamere Lombardia è la struttura associativa che riunisce e rappresenta le Camere di Commercio della Lombardia. Fonte: (Unioncamere Lombardia, 2014)

aree di *business*, comprendendo uno sviluppo del turismo ambientale il quale è inteso come una risorsa strategica per rivitalizzare le aree considerate ed evitare l'abbandono delle stesse (Provincia di Bergamo, 2014).

Una delle principali attività a livello provinciale ritenuta rilevante in tale elaborato ed approfondita in seguito riguarda i Sistemi Turistici, i quali hanno come finalità l'attuazione di programmi ed azioni volti alla promozione e valorizzazione turistica del territorio di riferimento ed a cui la Provincia concorre in modo attivo alla loro promozione, coordinamento e sostegno, oltre che fungere da "regia" nel processo di collaborazione tra i vari attori, pubblici e privati, coinvolti nella gestione e programmazione strategica degli stessi Sistemi Turistici. Sempre a livello provinciale vi è la creazione dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo il quale si pone come strumento informativo, di raccolta ed elaborazione dati utili all'interpretazione del fenomeno turistico, e permettendo così di orientare e programmare le strategie di sviluppo turistico da parte delle istituzioni e dei privati. I vari report annuali stilati dall'Osservatorio si sono rivelati estremamente utili anche nella composizione del presente elaborato in quanto hanno fornito in maniera chiara ed esaustiva alcuni dati annuali inerenti il fenomeno turistico provinciale. Un ulteriore progetto che vede la Provincia di Bergamo in veste di ente promotore e soggetto attuatore delle politiche turistiche è il progetto di potenziamento della rete degli uffici I.A.T, di informazione ed accoglienza turistica nel territorio, i quali forniscono appunto informazioni turistiche ed assistenza ai turisti, distribuzione di materiale informativo, ed indicazioni utili ad una permanenza positiva nel territorio. La Provincia intende altresì dare un ruolo cardine a tali strutture nella pianificazione delle strategie turistiche (Provincia di Bergamo, 2012).

Spostando poi l'attenzione sul livello comunale e dunque nello specifico al Comune di Bergamo in quanto capoluogo di Provincia, si individuano ulteriori attività e piani in materia turistica. Dalle linee programmatiche del mandato comunale 2009-2014 si evince come il turismo sia un tema centrale dell'amministrazione locale, ed un suo sviluppo qualitativo risulta essere proprio un obiettivo di tale mandato che vede nella destinazione Bergamo un patrimonio artistico, culturale ed ambientale con grandi potenzialità non ancora pienamente valorizzato. Vengono altresì evidenziati i punti di debolezza precedentemente menzionati in riferimento alle azioni sporadiche e scoordinate effettuate in anni passati in tema di sviluppo turistico, dove la stessa gestione comunale era

pressoché assente (Comune di Bergamo, 2014). A livello comunale si è così formata la consapevolezza che la crescente influenza di tal settore a livello locale richieda un'azione ed un'attenzione particolare, in un'ottica propositiva e di cooperazione integrata a tutti i livelli amministrativi. Nella definizione programmatica del mandato l'amministrazione evidenzia due concetti fondamentali per lo sviluppo e l'organizzazione turistica, quali la necessità di coordinamento tra attori e la coscienza della presenza di una domanda turistica eterogenea nel territorio, che presenta diversi bisogni ed include molteplici forme di turismo, dal segmento *business* al *leisure*, da quello culturale a quello enogastronomico, scolastico, religioso e culturale (Comune di Bergamo, 2014). Quanto delineato nel programma di mandato 2009-2014 ha costituito la base di partenza per la definizione del Piano delle Performance 2011-2013, approvato nel maggio 2011, che propone le "aree strategiche" d'intervento dell'amministrazione comunale, in riferimento alla sfera solidale, alla sicurezza, alla preservazione delle tipicità locali, alla realizzazione di grandi opere, al settore turistico e allo sviluppo di un contesto di efficienza in cui poter operare. In particolare, il programma strategico "Bergamo turistica" racchiude quattro linee di intervento riguardanti il turismo scolastico, l'informazione, l'accoglienza turistica ed il turismo culturale con particolare riferimento agli istituti culturali e all'Accademia di belle arti "G. Carrara", a conferma della crescente attenzione verso il settore turistico, in particolare culturale di cui è cresciuta la domanda nel territorio comunale (Comune di Bergamo, 2013).

Un ulteriore attore rilevante nella gestione ed organizzazione del turismo a Bergamo è Turismo Bergamo, l'Agenzia per lo Sviluppo e la Promozione Turistica della Provincia di Bergamo costituita nel 2001 dalla Provincia di Bergamo, la Camera di Commercio di Bergamo ed il Comune ed associata ai maggiori consorzi di operatori turistici presenti nel territorio. Tale agenzia ha lo scopo di conoscere e studiare le potenzialità turistiche bergamasche, coordinare le iniziative promosse dagli operatori pubblici e privati e realizzare direttamente azioni di marketing e promozioni per potenziare l'immagine della Città e della provincia (Turismo Bergamo, 2014; Provincia di Bergamo, 2014). Con riferimento all'anno 2013, le principali azioni promosse da Turismo Bergamo hanno riguardato l'organizzazione di educational tour rivolti ai giornalisti stranieri e due tour operator americani, la partecipazione a fiere di settore quale la Bit, ITB Berlin, l'evento più importante dedicato al B2B, ed il MITT di Mosca, dove la presenza di Turismo

Bergamo può esser ritenuta strategica visto l'imminente collegamento dello scalo bergamasco con la capitale russa²¹. Sempre nel 2013 Turismo Bergamo, in collaborazione con la Camera di Commercio, Bergamo Sviluppo, la Provincia di Bergamo, il Comune di Bergamo ed altre associazioni, ha realizzato dei percorsi guidati gratuiti rivolti agli operatori del settore del turismo e dell'accoglienza con lo scopo di far conoscere le tipicità del territorio e permettendo agli stessi operatori di diventare portavoce migliori dell'offerta stessa. A Turismo Bergamo si deve poi la creazione della rivista turistica trimestrale "The key to Bergamo", distribuita nelle varie attività ricettive, ristoranti, negozi, aeroporti, IAT che fornisce curiosità ed informazioni utili ai visitatori, fungendo così da vera e propria chiave di visita della città (Turismo Bergamo, 2014). Infine una rilevante iniziativa, a testimonianza del ruolo precedentemente espresso dell'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" in ambito di sviluppo e influenza dei flussi turistici, è il progetto di co-marketing attuato da Turismo Bergamo sia nel 2012 che nel 2013 in collaborazione con Ryanair, principale vettore *low-cost* operante nello scalo di Bergamo. La campagna è denominata "Bergamo tra cielo e terra" ed ha lo scopo di promuovere la destinazione lombarda oltralpe. Gli attori si impegnano a pubblicizzare su quotidiani e siti web il patrimonio turistico del territorio bergamasco, tenendo in considerazione il target di clientela delle compagnie *low-cost* ed i mezzi di comunicazione che prediligono. Le testate giornalistiche selezionate per la campagna "Bergamo tra cielo e terra" sono state quelle delle cittadine in prossimità degli aeroporti dotati di collegamenti con l'aeroporto di Orio al Serio (Turismo Bergamo, 2014). I destinatari della campagna sono dunque stati i paesi nordici, coinvolti già in precedenza nella campagna "Road Promotion North Europe 2013", sempre realizzata da Turismo Bergamo con il sostegno di Regione Lombardia, che prevedeva la promozione itinerante del territorio bergamasco in dieci città del Nord Europa, dalla Germania alla Finlandia, passando per Olanda, Danimarca, Norvegia e Svezia. Sempre con riferimento alla dimensione europea si deve menzionare anche la partecipazione di Turismo Bergamo a "No Frills", la manifestazione svolta presso il Polo Fieristico di Bergamo, dove la domanda turistica incontra l'offerta, creando un momento di confronto costruttivo. Con riferimento all'Asia, Turismo Bergamo ha partecipato ad una manifestazione a Singapore denominata NATAS-National Association

²¹ La compagnia Blu Express di Blue Panorama Airlines attiverà a Marzo 2015 un collegamento diretto con Mosca dall'Aeroporto "Il Caravaggio" di Bergamo Orio al Serio. Fonte: (Sacbo spa, 2014)

Travel Agencies, dove vi è la particolarità dell'acquisto direttamente in fiera della vacanza da parte del visitatore. Infine, Spostandosi nel continente americano si fa riferimento al progetto "Workshop Usa 2013-Turismo & Sapori di Bergamo", diretto però dalla Provincia di Bergamo. Tale progetto assieme alle potenzialità offerte dagli educational organizzati per i due tour operator americani da Turismo Bergamo precedentemente menzionati, si propone di promuovere e commercializzare Bergamo sul mercato USA ed in particolare nell'area di New York (Provincia di Bergamo, 2013; Turismo Bergamo, 2014).

Dalle azioni ed orientamenti seguiti ai vari livelli amministrativi e di competenza si denota come il turismo a Bergamo sia entrato a far parte a pieno titolo delle priorità amministrative e politiche del territorio. Le suddette azioni evidenziano altresì una forte attenzione per i concetti di competitività e sostenibilità turistica, ponendo enfasi su una corretta progettazione turistica in grado di soddisfare la domanda ed al tempo stesso creare valore per l'intero territorio e per la comunità ospitante. Tuttavia, molte delle iniziative analizzate sono tuttora in fase di realizzazione, o comunque fanno riferimento ad uno spazio temporale piuttosto recente che non permette in tal sede di fornire le adeguate riflessioni sul grado del loro successo o comunque sugli effetti che ne derivano. Ci si limita dunque in tal sede a desumere da quanto esposto che vi siano i presupposti per uno sviluppo del turismo a Bergamo guidato da collaborazioni inter-istituzionali, dove la sostenibilità e la competitività rappresentano l'obiettivo finale delle stesse, o comunque l'orientamento generale sulle quali operare. Si denota inoltre che i vari orientamenti e processi messi in atto ai vari livelli di competenza siano in linea con i cambiamenti e le tendenze assunte dal settore turistico in periodi recenti. Si nota infatti una propensione alla creazione di prodotti esperienziali, che combinano in vario modo esperienze di diverso tipo, veicolando conoscenza ed emozioni, creando un contesto personalizzato dove il turista stesso è partecipe della formazione del risultato dell'esperienza turistica. Si nota inevitabilmente un'ottica sistemica e di collaborazione nella gestione, organizzazione e programmazione turistica che basa la propria offerta sulle tipicità locali. Tali nuove forme di aggregazione e cooperazione tra attori richiedono di conseguenza più elevate capacità di management strategico e operativo rispetto al passato, quando l'attività della *governance* della destinazione era lasciata alle singole iniziative scoordinate tra loro. Di conseguenza è altresì deducibile come l'insieme di attori coinvolti in tal settore, per la

molteplicità di relazioni e per la natura stessa del settore turistico, sia ampio ed eterogeneo, coinvolgendo coloro che agiscono sia direttamente che indirettamente. Tali caratteristiche costituiscono senza dubbio un elemento positivo per la competitività e sostenibilità del turismo a Bergamo, in quanto il territorio nel suo insieme può creare valore, progettare e gestire un insieme integrato di risorse, la cui offerta turistica viene intesa come un *unicum*. Al tempo stesso, tale eterogeneità e varietà degli attori coinvolti nel processo di sviluppo turistico, rende più difficile la *governance*, in quanto gli stessi portatori di interessi possono esser mossi da obiettivi e fini diversi e non sempre compatibili tra loro, minacciando lo sviluppo di un'offerta sistemica. Tuttavia tali difficoltà possono esser superate, qualora si instauri una consapevolezza che nessun attore, pubblico o privato, può gestire in maniera unilaterale ed autonoma lo sviluppo turistico di una destinazione in un'ottica di competitività e sostenibilità. L'attività di governo della destinazione, dove l'eterogeneità delle parti coinvolte diventa un valore aggiunto al sistema stesso, necessita della capacità di cooperazione ed interazione strategica (Tamma, 2012).

4.1 I Sistemi Turistici ed i Distretti dell'Attrattività a Bergamo

Alcuni dei principi della sostenibilità, emersi durante il Vertice di Rio de Janeiro nel 1992, quali i concetti di approccio cooperativo di tipo *bottom-up*, sussidiarietà e comunicazione, si trovano in tale sede come linee guida della Legge Regionale 14 aprile 2004, n. 8 in materia di "Norme per il turismo in Lombardia", la quale si propone come adeguamento regionale alla Legge 29 marzo 2001, n. 135 in materia di "Riforma della legislazione nazionale del turismo" che introduce i Sistemi Turistici Locali (STL), un nuovo strumento per lo sviluppo turistico del territorio definito all'art. 5 (Romei, 2008):

Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate (Legge 29 marzo 2001, n. 135, art. 5).

L'obiettivo di tale riforma è stato quello di rinnovare l'offerta turistica italiana, stimolando la cooperazione e l'interazione fra i vari attori al fine di creare un'offerta sistemica integrata per lo sviluppo di un'area. La Legge mira a delineare le linee guida per la creazione dei STL, lasciando alle singole Regioni la determinazione delle modalità di recepimento e attuazione della stessa, in coerenza con l'autonomia riconosciuta alle suddette in materia turistica, creando così un panorama variegato e disomogeneo di attuazione ed interpretazione dei STL (Capone, 2005; Barile, et al., 2007). Con particolare riferimento alla Regione Lombardia, la L.135/2001 è stata recepita con la Legge Regionale 14 aprile 2004, n.8 in materia di "Norme per il turismo in Lombardia", abrogata e sostituita dalla Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, secondo cui

Si definisce sistema turistico l'insieme di programmi, progetti e servizi orientati allo sviluppo turistico del territorio e all'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici della produzione e dell'enogastronomia locale (Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, art. 4).

L'orientamento seguito in tale interpretazione della L. 135/2001 da parte della Regione Lombardia pone al centro dell'attenzione i programmi, progetti e servizi funzionali allo sviluppo turistico, piuttosto che la dimensione territoriale in cui questi dovrebbero attuarsi. La terminologia utilizzata nella Legge Regionale trascura infatti l'ambito territoriale tralasciando il termine "Locale", e definendo così "Sistema Turistico" e non "Sistema Turistico Locale". Secondo tale orientamento la Lombardia si propone di focalizzare l'attenzione su macro aree caratterizzate da eccellenze turistiche, omogenee al loro interno, al fine di evidenziarne le tipicità e tralasciando di conseguenza un approccio più localistico²² (Dall'Ara & Morandi, 2004). La L.R. 8/2004 è stata abrogata ed integrata dalla Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15 il "Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo" attualmente in vigore, secondo cui il sistema turistico nasce "dal basso" ed in particolare «dall'iniziativa delle autonomie locali, imprese del settore turistico, associazioni di imprenditori o altri soggetti allo scopo di perseguire lo sviluppo economico e sociale del territorio» (Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, art. 4; Tallone, 2008). Il Sistema Turistico viene istituito a seguito del riconoscimento da parte

²² Il Sistema Turistico "La sublimazione dell'acqua" coinvolge il territorio interprovinciale di Bergamo e Brescia. Oggetto del programma sono infatti sei comunità montane (di cui quattro bergamasche e due bresciane) e le aree montane della Franciacorta e della Valcalepio. Fonte: (Provincia di Bergamo, 2014)

della Giunta Regionale del relativo Programma di Sviluppo Turistico (PST) redatto e determinato dai soggetti componenti il Sistema, guidati dal soggetto coordinatore dello stesso sistema. Tale programma rappresenta un documento strategico di sviluppo turistico articolato in diversi piani d'azione (Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, art. 4; Tallone 2008).

In sintesi, il Sistema Turistico previsto dalla Regione Lombardia persegue gli obiettivi di seguito riportati (Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, art. 4):

- Sviluppo di nuove potenzialità turistiche;
- Qualità dei prodotti turistici e offerta di nuovi prodotti;
- Integrazione tra differenti tipologie di turismo, anche al fine della sua destagionalizzazione;
- Realizzazione di interventi infrastrutturali e di riqualificazione urbana e del territorio;
- Sostegno all'innovazione tecnologica;
- Crescita della professionalità degli operatori e sviluppo delle competenze manageriali;
- Promozione e attività di marketing.

I Sistemi turistici approvati in Lombardia (a Maggio 2014) sono tredici ed ognuno di questi comprende almeno un ambito turistico, ossia un'area a vocazione e potenzialità turistica (Regione Lombardia, 2014). Nel dettaglio, ad un livello provinciale, il territorio di Bergamo accoglie tre dei tredici sistemi turistici (Provincia di Bergamo, 2014):

- “Orobic Bergamasche” che accorpa le aree delle quattro Comunità Montane della Provincia (Valle Brembana, Valle Imagna, Valle Seriana e Val di Scalve), andando a delineare un ambito territoriale con specificità naturali e paesaggistiche prevalentemente montane;
- “Bergamo, Isola e Pianura” che comprende 108 comuni appartenenti all'area adiacente al capoluogo indicata come “Grande Bergamo”, all'area compresa tra i fiumi Adda e Brembo nota come “Isola Bergamasca” ed il territorio della pianura confinante con Milano, Cremona e Brescia;

- “La sublimazione dell’acqua” che include i territori adiacenti al Lago d’Iseo ed al Lago d’Endine.

Ognuno dei tre Sistemi Turistici bergamaschi è dotato di un soggetto coordinatore, un proprio Piano di Sviluppo Turistico che prevede l’attuazione di molteplici azioni e programmi ed è costantemente monitorato anche dall’Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo il quale svolge varie analisi congiunturali in loco (Provincia di Bergamo, 2014). In generale i piani d’azione mirano a sviluppare e valorizzare il turismo in una logica sostenibile, incrementando l’efficienza e l’ottimizzazione dei risultati e riguardano in particolar modo lo sviluppo del turismo culturale, rurale, enogastronomico, bianco e quindi legato all’offerta sciistica invernale, oltre che d’affari e congressuale. Gli sforzi, tenendo in considerazione le diverse specializzazioni e tipicità territoriali, tendono altresì allo sviluppo del turismo didattico, religioso, ambientale ed attivo, con particolare riferimento al cicloturismo ed al binomio natura-sport.

Tali sistemi turistici rappresentano un modello organizzativo di gestione e programmazione turistica basato sul concetto di collaborazione sistemica, in cui si cerca di sviluppare le sinergie tra i vari attori coinvolti nel processo di promozione e valorizzazione del territorio bergamasco a fini turistici. In tal senso il turismo si progetta e gestisce seguendo un’ottica di sviluppo locale, uno dei presupposti per il perseguimento della sostenibilità e della competitività turistica (Tallone, 2008). I Sistemi Turistici rappresentano poi per gli attori pubblici e privati del territorio molteplici opportunità di sviluppo, quali ad esempio la possibilità di competere sul mercato proponendo offerte che non siano semplicemente una sommatoria di prodotti turistici, in un’ottica di marketing territoriale; la possibilità di razionalizzazione dell’organizzazione e gestione della destinazione, nonché armonizzazione ed integrazione tra le varie strategie territoriali promosse da diversi soggetti. In tal senso, il Sistema Turistico rappresenta un’opportunità di competere sul mercato, configurandosi come una nuova organizzazione turistica del territorio, la risultante dell’integrazione di tre componenti: un programma di sviluppo, un’intesa tra soggetti (pubblici e privati) ed un territorio di riferimento (Dall’Ara & Morandi, 2004).

Andando ad osservare più nel dettaglio la funzione ed il governo di tali Sistemi Turistici si denota che la Provincia di Bergamo, in ottemperanza al principio di sussidiarietà, ha

lasciato ampia autonomia agli enti istituzionali locali, quali comunità montane e comuni, nella definizione delle aggregazioni territoriali adeguate alla costituzione dei diversi Sistemi Turistici. Tale approccio ha dato così vita a tre raggruppamenti diversi, caratterizzati da contesti territoriali di appartenenza omogenei al loro interno, quali il contesto montano, lacuale e l'ambito urbano e rurale della pianura bergamasca. La stessa Provincia ha poi deciso di aderire agli stessi Sistemi Turistici al fine di favorire le sinergie tra i vari attori, e promuovere un determinato grado di coerenza ed integrazione tra gli stessi. Al contempo è stata definita una "Cabina di Regia"²³ come garante del coordinamento ed attuazione dei vari piani d'azione. Un "Tavolo di concertazione dei Sistemi Turistici della Provincia di Bergamo" è stato poi costituito per incrementare il coordinamento, le sinergie e dare il via all'effettiva attuazione delle varie azioni, grazie alla partecipazione di tutti i soggetti coinvolti e dunque la "Cabina di Regia" ed i rappresentanti di ogni Sistema Turistico (Gruppo Impresa Finance srl, 2008). Il governo del turismo bergamasco in tal contesto dei Sistemi Turistici è così definito da un "Tavolo di concertazione" a cui partecipano i rappresentanti dei tre Sistemi e la "Cabina di Regia", composta da soggetti pubblici e privati la quale coordina e favorisce le varie sinergie. Il tutto è supportato dall'Osservatorio del Turismo della Provincia di Bergamo ed in generale da Turismo Bergamo, l'Agenzia per lo Sviluppo e la Promozione della Provincia di Bergamo, nata come ente dal ruolo operativo-commerciale nella gestione della promozione turistica della Provincia di Bergamo (Gruppo Impresa Finance srl, 2008).

Ai Sistemi Turistici della Regione e della Provincia di Bergamo, intesi come uno degli strumenti di *governance* protagonisti dello sviluppo turistico del territorio e basato sulla partecipazione di Enti locali, operatori privati, singoli o associati e gli altri soggetti pubblici, si deve affiancare un'altra figura: i Distretti dell'Attrattività, individuati come aree di aggregazione territoriale spontanea di attori (pubblici e privati) per il potenziamento dell'attrattività locale (Confcommercio Lombardia, 2014).

Nel 2014, in vista di Expo 2015 Regione Lombardia ha deciso di mirare a valorizzare le eccellenze territoriali e l'attrattività turistica e commerciale del territorio regionale attraverso lo sviluppo integrato dei Sistemi Turistici e dei Distretti del Commercio, che

²³ La "Cabina di Regia" è composta da Provincia di Bergamo, Comune di Bergamo, Camera di Commercio, Ascom, Sacbo, Confesercenti, Diocesi di Bergamo ed è coordinata da Turismo Bergamo (Gruppo Impresa Finance srl, 2008).

prevedono azioni realizzate attraverso partenariati pubblico-privato ed il coinvolgimento dei Comuni, diretti beneficiari del programma. Gli obiettivi del progetto sono il sostegno dell'attrattività turistica e commerciale dei vari comuni della Regione, attraverso l'aggregazione degli stessi, ed infine sviluppare un prodotto dato dall'offerta dei Sistemi Turistici e dei Distretti del Commercio individuati sul territorio (Regione Lombardia, 2014). Il bando vuole promuovere dunque l'attrattività del territorio lombardo con iniziative volte ad incrementare l'offerta turistica, secondo una logica basata sul concetto di complementarità delle azioni, integrazione tra i settori (commercio e turismo) e risorse (pubbliche e private) (Regione Lombardia, 2014).

I Distretti dell'Attrattività territoriale (Dat) vengono definiti «aree di aggregazione territoriale volontaria nelle quali soggetti pubblici e privati sviluppano progetti cofinanziati da Regione Lombardia per il potenziamento dell'attrattività attraverso l'integrazione e la sinergia dei fattori strategici del turismo e del commercio» (Regione Lombardia, 2014, p. 4) e prendono come base di partenza i tredici Sistemi Turistici lombardi ed i vari Distretti Commerciali. Tale orientamento delinea come chiave per lo sviluppo dell'attrattività del territorio l'integrazione tra il settore turistico ed il commercio, secondo una visione strategica comune, il coinvolgimento di tutti gli attori ed un approccio innovativo che permetta l'efficace raggiungimento dello sviluppo dell'attrattività territoriale (Regione Lombardia, 2014). Si tratta dunque di sostenere l'attrattività del commercio e del turismo nel territorio regionale, sviluppare in una logica di prodotto l'offerta dei Sistemi Turistici e dei Distretti del Commercio attraverso l'aggregazione dei diversi Comuni coinvolti in forma di partenariato pubblico o privato, con la sottoscrizione di un accordo di Distretto dell'attrattività e la presentazione di un Programma di intervento dello stesso alla Regione entro novembre 2014 (Regione Lombardia, 2014). In tal contesto il territorio bergamasco ha presentato dieci progetti in regione (Confcommercio Imprese per l'Italia Bergamo, 2014):

- Isola Bergamasca;
- Iseo Lake;
- Viaggio alla scoperta della pianura bergamasca tra il Serio e l'Oglio;
- Bassa pianura bergamasca, natura e tradizione tra fiumi, fontanili e fortificazioni;
- Fontium et mercatorum;

- Gate- Green Attractivity Territory for Expo;
- La valle dei sapori;
- Dat del Brembo e dei colli di Bergamo;
- Vallinfamiglia;
- Lemine – Valle Imagna.

Tali distretti turistici sono dunque sviluppati in un'ottica di collaborazione tra imprese, Comuni, Distretti del Commercio, Sistemi turistici e tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti nel processo di sviluppo economico e turistico del territorio regionale e provinciale ed hanno come obiettivo lo sviluppo e la valorizzazione dell'offerta commerciale e turistica del territorio in forma integrata (Regione Lombardia, 2014). Si propongono come nuovo strumento di organizzazione territoriale per la promozione ed organizzazione sinergica dell'offerta turistica, e commerciale in tal caso. I Distretti possono essere intesi come uno strumento aggiuntivo da affiancare ai Sistemi Turistici precedentemente individuati nel territorio bergamasco e lombardo per promuovere una competizione a livello turistico tra territori e non più tra imprese, come diversamente avviene in un contesto privo di relazioni di tipo cooperativo o sistemico tra attori (pubblici e privati) del territorio di riferimento.

Il Distretto dell'Attrattività si intende così come strumento di collaborazione sistemica nato dall'aggregazione spontanea di soggetti pubblici e privati, per il miglioramento e l'innalzamento dell'attrattività e della competitività territoriale, perseguibile attraverso attività di promozione, coordinamento e potenziamento delle attrazioni turistiche e sostegno all'offerta ed alle attività commerciali locali, e focalizzandosi sui tre macro-temi individuati strategici per il perseguimento della competitività stessa; arte e cultura, natura e green e segmento enogastronomico. Gli elementi caratterizzanti dunque i Distretti dell'Attrattività, come di seguito schematizzato, riguardano l'aggregazione sistemica, una forte integrazione dell'offerta, intesa non solo tra le attrazioni turistiche ma anche tra settori, e dunque tra commercio e turismo, ricettività e produzioni locali, che permette di creare prodotti esperienziali unici ed irripetibili, promossi attraverso politiche innovative nei contenuti e nelle modalità, si veda ad esempio la creazione di itinerari o la valorizzazione integrata dell'offerta attraverso la collaborazione con altri Distretti e

soggetti del territorio, in modo tale da garantire la sostenibilità locale nel tempo e sviluppare il turismo in modo maggiormente competitivo (TradeLab, 2014).

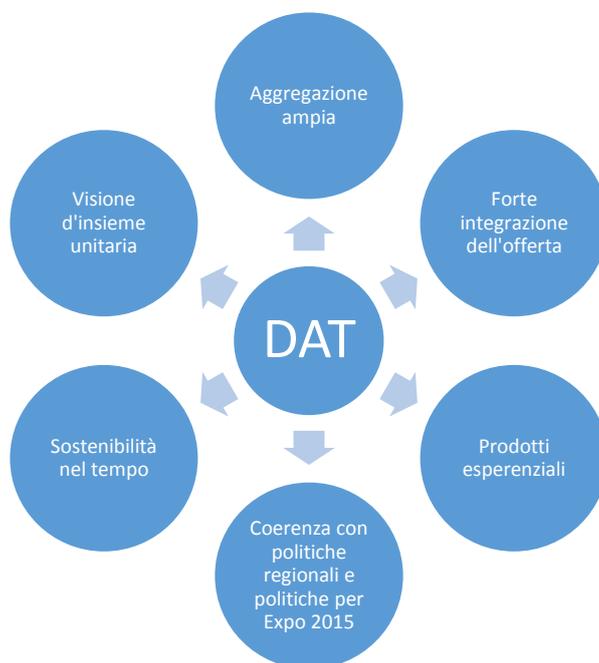


Figura 5 Elementi caratterizzanti i Distretti dell'Attrattività.

Fonte: Rielaborazione propria da (TradeLab, 2014, p. 79)

CAPITOLO 5

MEGA EVENTI E CREAZIONE DI VALORE PER IL TERRITORIO: BERGAMO E L'EXPO 2015

Riprendendo il concetto di competitività espresso al Capitolo 1, con riferimento all'ambito territoriale, lo si definisce come la capacità di un territorio o di una destinazione di esprimere il potenziale delle risorse di cui è dotato, attraverso validi processi che creano valore (Ritchie & Crouch, 2003). I fattori qualificanti la competitività di un territorio sono dunque le risorse in esso presenti e la capacità degli attori di attuare dei processi coerenti attraverso cui utilizzare e promuovere tali risorse (Caroli, 2006). La competitività turistica di un territorio è altresì data dall'interazione di numerose componenti, per la trasversalità dello stesso fenomeno turistico, dove cooperazione e sinergia rappresentano un presupposto per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile, senza il quale la competitività sarebbe meramente illusoria, come in precedenza delineato al Capitolo 1 ed al Capitolo 4 (Golinelli, 2002; Ritchie & Crouch, 2003; Caroli, 2006).

A livello di competitività turistica, nel presente elaborato, è stata denotata la perdita della stessa nel tempo da parte della destinazione Italia, in particolar modo per carenze ed inefficienze relative alla *governance*, alla politica che non supporta adeguatamente il settore turistico ed una scarsa competitività nei prezzi, come evidenziato dal World Economic Forum (2013).

In tale direzione viene presentato il ruolo di Expo 2015, con particolare riferimento al rapporto con Bergamo, come strumento per il rilancio della competitività turistica italiana. L'Expo avrà luogo a Milano da maggio ad ottobre 2015 e, come delineato in seguito, può esser compreso nella categoria dei mega eventi, i quali secondo Getz (2007), uno dei massimi esponenti in tema di *event management*, presentano delle caratteristiche e fattori che li rendono delle vere e proprie attrattive turistiche e li qualificano come un potenziale vantaggio competitivo della destinazione. In tal senso Expo 2015 può esser inteso come l'occasione per l'Italia per una sua riqualificazione turistica, con riferimento all'immagine percepita, alla consapevolezza del proprio potenziale da parte della

comunità residente e degli attori del settore, oltre che riqualificarne la reputazione turistica a livello mondiale (Getz, 2005; Ritchie & Crouch, 2003). Dopo un'introduzione ai mega eventi ed Expo in particolare, si procede nel presente capitolo con l'analisi del rapporto tra Expo e Bergamo, il grado di partecipazione della Città all'evento, gli obiettivi ed i risultati attesi dallo stesso. Expo 2015 rappresenta infatti senza dubbio un'importante occasione per una riqualificazione della competitività turistica italiana a livello mondiale, vista la portata internazionale dell'evento ed i flussi turistici che esso movimentata. In particolare Bergamo può intendere Expo 2015 come una grande occasione per far conoscere il proprio territorio all'estero e cercare di attrarre i numerosi turisti che nel semestre arriveranno in Lombardia, grazie alla vicinanza con Milano, sede della manifestazione, grazie alle azioni attuate per promuovere il territorio provinciale in vista proprio dell'Expo e grazie alla presenza nel territorio dell'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio", che indubbiamente giocherà un ruolo chiave dal punto di vista dell'accessibilità all'evento stesso, assieme agli altri aeroporti regionali.

5.1 Grandi Eventi ed Expo 2015

In accordo con Getz (2007) il termine evento indica un'occorrenza, un fenomeno temporale che ha luogo in un preciso posto ed ha una determinata durata. Gli eventi sono organizzati e programmati al fine di raggiungere uno specifico obiettivo ed avere determinate conseguenze a livello economico, sociale, culturale ed ambientale. Le motivazioni dunque per la creazione di un evento possono essere molteplici e rappresentano la base di progettazione dello stesso. In tal sede si fa riferimento ai grandi eventi, ossia quelle manifestazioni, generalmente ricorrenti e dalla localizzazione variabile, che hanno una durata limitata ed un notevole impatto a livello internazionale e sul territorio in cui si svolge, dal punto di vista economico, mediatico, di immagine e di flussi turistici movimentati (Getz, 2007; Creazza, Dallari, & Leone, 2012). In tal gruppo possono esser incluse le Olimpiadi e le Esposizioni Universali, di cui Expo 2015 ne è un esempio (Getz, 2007). I Grandi Eventi, e le Esposizioni Universali in particolare, sono spesso associati al concetto di sviluppo e modernità, prevedendo l'esaltazione delle innovazioni ed il richiamo di ingenti flussi turistici nel luogo dove l'esposizione ha sede, che diventa esso stesso un simbolo di progresso e facendo considerare di conseguenza tali

Grandi Eventi come uno strumento per l'internazionalizzazione e lo sviluppo della destinazione che li ospita (Getz, 2007). Si tratta infatti di eventi catalizzatori di finanziamenti, in grado di creare benefici futuri per il contesto urbano ed economico, dal punto di vista di rigenerazione urbana, rafforzamento dell'immagine, della notorietà, e di sviluppo in generale (Simeon & Di Trapani, 2011). I grandi eventi rappresentano infatti un'importante e delicata componente delle politiche di sviluppo dell'offerta territoriale, per il loro notevole impatto sul territorio in tutte le sue componenti, i cui effetti sono indubbiamente rilevanti nell'immediato, ma da verificare e monitorare nel medio e lungo termine. Per tale motivazione la loro progettazione e organizzazione richiede un attento lavoro preparatorio, che sia inteso come un processo di sviluppo per il lungo periodo (Caroli, 2006; Creazza, Dallari, & Leone, 2012).

Tra i mega-eventi, le Esposizioni hanno avuto origine nel 1851 a Londra, con la "Great Exhibition of the Works of Industry of All Nations" ospitata al Crystal Palace di Hyde Park, e dal 1928 sono sovrintese e regolate dall'organizzazione intergovernativa Bureau International des Expositions (BIE) con sede a Parigi, nata da una convenzione siglata originariamente da 31 stati ed a cui attualmente ne partecipano 168 (BIE, 2014). Al BIE si deve anche la distinzione tra "Esposizioni Universali" ed "Esposizioni Internazionali". Il significato delle prime ha subito profonde trasformazioni nel tempo, inizialmente erano infatti percepite come un momento di esibizione e dimostrazione del progresso industriale oltre che del prestigio del luogo ospitante, mentre attualmente sono denotate come occasioni per affrontare una moltitudine di tematiche di interesse per l'intera umanità, come la nutrizione, tema di Expo 2015. Le esposizioni universali hanno luogo ogni cinque anni ed un grande impatto, basti pensare che in media sono visitate da 15-20 milioni di persone (con il record di 73 milioni a Shanghai nel 2010), hanno durata massima di 6 mesi ed hanno lo scopo di incrementare la consapevolezza dell'uomo su determinati temi e problematiche giudicate di interesse globale ed incentivarne la discussione e la soluzione (BIE, 2014; Assolombarda, 2014). D'altra parte, le Esposizioni Internazionali si differenziano da quelle Universali in primo luogo per la tematica più specifica a cui si riferiscono ed in secondo luogo per la dimensione e la durata minore, si protraggono infatti per tre mesi e richiamano un numero inferiore di visitatori. L'esposizione internazionale che ha registrato il maggior numero di visite è stata fino ad ora quella tenuta a Lisbona nel 1998, con 10 milioni di persone (BIE, 2014). In tal contesto l'Italia

ha ospitato, secondo i dati forniti dal BIE, cinque Esposizioni Internazionali²⁴ e due Esposizioni Universali, a Milano nel 1906 e Torino nel 1911, quindi prima dell'istituzione del BIE stesso, di cui l'Italia è stata una delle 31 nazioni ad aver firmato la convenzione che ne ha decretato la nascita nel 1928, diventandone membro nel 1931. L'Italia e Milano in particolare saranno nuovamente protagoniste nel 2015 ospitando l'Esposizione Universale dal tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita" (BIE, 2014).

Come precedentemente affermato, le Expo producono inevitabilmente degli effetti sul territorio dove hanno luogo, di carattere positivo o negativo e di breve o lungo termine. I benefici possono riguardare il contesto socio economico, portando un miglioramento del benessere sociale e la creazione di nuovi posti di lavoro, il rafforzamento dell'identità culturale della comunità ospitante ed al tempo stesso favorire l'integrazione di diverse culture, che nel periodo dell'esposizione vengono in contatto tra loro. Le Expo favoriscono ancora gli incrementi dei flussi turistici, un miglioramento dell'immagine della destinazione o possono segnare l'inizio di un processo di riqualificazione urbana. D'altra parte però l'Expo può generare anche degli effetti negativi sul territorio, quali una mercificazione della cultura, il superamento delle soglie di carico della località stessa, provocando esternalità negative dal punto di vista sociale come il conflitto tra turisti e residenti, dal punto di vista ambientale come un maggiore inquinamento o fenomeni di congestione dati dall'eccessiva pressione, o al contrario le visite possono risultare inferiori alle attese (Simeon & Di Trapani, 2011). Ecco dunque che tali motivazioni rendono necessaria una previsione degli effetti e delle esternalità date a dall'evento già nelle prime fasi di progettazione dello stesso. Non basta dunque saper organizzare un Grande Evento perché questo abbia successo e porti benefici futuri ad una località, ma la sua riuscita dipende anche dalla capacità di stimarne gli effetti nel medio e lungo periodo. A ciò si aggiunge l'attuazione di forme di cooperazione tra attori, in quanto il passaggio da forme di competizione a forme di collaborazione strategica permette di sfruttare al meglio il potenziale di successo dato dal Grande Evento quale strumento di marketing territoriale e parte di un piano strategico di sviluppo. Tale cooperazione strategica non riguarda solamente gli attori interni ad un territorio, ma deve avvenire anche tra territori,

²⁴ Esposizioni Internazionali in Italia: Roma (1953), Napoli (1954), Torino (1955, 1961) e Genova (1992).
Fonte: (BIE, 2014)

in modo tale che i benefici si estendano anche nello spazio oltre che nel tempo (Simeon & Di Trapani, 2011).

Da quanto delineato finora si può affermare che gli eventi hanno un importante ruolo come promotori dei flussi turistici, e risultano essere oggetto delle strategie di sviluppo e marketing delle destinazioni, le quali vedono in tale strumento del potenziale per l'incremento della propria competitività sul mercato. In particolare poi le Expo, in qualità di Grandi Eventi richiamano grandi movimenti ed un forte impatto mediatico, che pone la destinazione al centro dell'attenzione internazionale (Getz, 2008). Gli stessi eventi poi hanno degli effetti positivi o negativi sulla località, i quali in parte dipendono da una corretta programmazione e previsione degli stessi fin dalle prime fasi di creazione dell'evento (Simeon & Di Trapani, 2011). In tal contesto dunque L'Expo di Milano nel 2015 si propone come opportunità per rilanciare la competitività di Milano stessa e del territorio circostante, oltre che l'immagine dell'Italia a livello turistico generale. Nel paragrafo seguente si analizzerà nel dettaglio il rapporto tra Expo e Bergamo, essendo questa situata a pochi chilometri da Milano, sede dell'evento.

5.2 Bergamo ed Expo 2015

Gli effetti generalmente dati da un Grande Evento quale L' Expo, con riferimento alla capacità attrattive del territorio in cui hanno luogo, sono di tre tipologie, come delineato da Simeon e Trapani (2011, p. 142):

- Effetto “alone”, con riferimento ai benefici prodotti dalla comunicazione dell'evento anche nelle località limitrofe allo stesso;
- Effetto vetrina, relativo all'esposizione mediatica della località ospitante la manifestazione;
- Effetto emozionale, in riferimento al coinvolgimento, rafforzamento dell'identità e del senso di appartenenza della popolazione e della società ospitante l'evento.

In tal senso ci si focalizza sull'effetto “alone”, con riferimento a Bergamo, città oggetto del presente studio che è situata a circa 50 km da Milano, la sede dell'Esposizione Universale Expo 2015 che tra il 1 maggio ed il 31 ottobre 2015 attenderà 20 milioni di

visitatori, circa un terzo dei quali stranieri (valori attesi secondo EXPO, 2014). La presente analisi mira dunque ad individuare se ed in che misura Bergamo si sia mossa per cogliere le opportunità offerte da Expo 2015 data la vicinanza al sito espositivo ed il ruolo strategico svolto grazie anche alla presenza dell'Aeroporto Internazionale di Orio al Serio che fungerà da porta d'entrata a Milano.

Dalle azioni di seguito presentate, si può desumere che Bergamo abbia assunto un atteggiamento attivo e propositivo per sfruttare le opportunità date da Expo 2015. Con deliberazione della Giunta provinciale n. 584 del 26 Settembre 2009 è stato costituito un "Tavolo di coordinamento provinciale per Expo 2015" che mira a raccogliere e coordinare le varie azioni a livello provinciale da proporre come integrazione al progetto stesso di Expo 2015, e a cui partecipano le istituzioni locali e gli attori economici e culturali²⁵ dando vita a "Sistema Bergamo per l'Expo" (Provincia di Bergamo, 2014). La Provincia di Bergamo ha altresì firmato un Protocollo d'Intesa con Expo 2015 S.p.A. in cui viene ufficializzato il coordinamento congiunto delle attività tra le parti al fine di garantire la buona uscita dell'evento e riconoscendo il ruolo strategico svolto da Bergamo in tale circostanza, per la vicinanza al sito, la ricchezza del patrimonio, la capacità di attrarre flussi turistici ed il ruolo non marginale svolto in tema di accessibilità e trasporti (Provincia di Bergamo, 2014). Bergamo viene così coinvolta attivamente nelle iniziative sviluppate per la realizzazione dell'Expo, cogliendo l'importante occasione di promozione del territorio provinciale a livello internazionale. Il Protocollo d'Intesa impegna gli attori bergamaschi ad agire in modo coordinato per la promozione e la valorizzazione del territorio durante l'Esposizione Universale, delineando così il ruolo attivo e propositivo di Bergamo, che attraverso la cooperazione a livello provinciale si propone in maniera univoca, facendo sistema, per esser protagonista di Expo 2015.

Un primo prodotto nato dall'azione congiunta a livello provinciale per Expo 2015 è stato il sito internet del sistema (registrato sia come: www.expo2015.bergamo.it, che come: www.expo.bergamo.it) che si propone di illustrare e promuovere le caratteristiche economiche, territoriali e culturali della provincia di Bergamo. Oltre ad una prima azione di comunicazione, Bergamo ha manifestato l'intenzione di esser presente anche sul sito

²⁵ I partecipanti al Tavolo sono i rappresentanti di: Provincia di Bergamo, Camera di Commercio, Comune di Bergamo e comuni della provincia, Comunità montane, Università di Bergamo, Confindustria, Imprese & Territorio e Diocesi. Fonte: (Provincia di Bergamo, 2014)

stesso dell'evento, con l'acquisizione di uno spazio espositivo per due settimane nel Padiglione Italia. Nel sito della manifestazione vi sarà inoltre uno spazio permanente di rappresentanza dedicato a Bergamo e la proiezione di un video sul suo territorio durante l'evento (Locati, 2014).

A Bergamo i temi affrontati in ambito di valorizzazione territoriale con Expo 2015 riguardano in particolare le infrastrutture, il settore agroalimentare ed agroindustriale, il turismo, la cultura e l'occupazione. Dal punto di vista dell'accessibilità provinciale si denotano due importanti opere che mirano di integrare e decongestionare il sistema viabilistico regionale: le autostrade Brebemi e Pedemontana. La prima, inaugurata nell'estate 2014, collega le Province di Brescia, Bergamo e Milano; la seconda invece è in via di realizzazione (a settembre 2014 è stato terminato più del 90% dei lavori) e collegherà le province di Bergamo, Monza e Brianza, Milano, Como e Varese (Provincia di Bergamo, 2009; Autostrada Pedemontana Lombarda, 2014; Società di Progetto Brebemi S.p.A, 2014). Importanti cambiamenti in vista di Expo hanno interessato anche l'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" di Orio al Serio, dove nella primavera 2014 sono stati effettuati lavori di rifacimento della pista, e dove si sta concludendo il progetto di ampliamento dell'aeroporto stesso, che prevede in particolare un ampliamento dell'area arrivi e partenze, oltre che la creazione di un nuovo gate d'imbarco per i voli Schengen (Sacbo, 2014; Paravisi, 2013). Tali aree dell'aeroporto sono infatti diventate inadeguate per rispondere alle esigenze della domanda, cresciuta in modo esponenziale nel tempo come delineato nel Capitolo 2. Con riferimento al settore agroalimentare Expo 2015 viene intesa come l'occasione per rilanciare le attività provinciali, sostenendone i progetti e cercando di creare del valore aggiunto a livello locale, agendo sul governo del territorio per rilanciare in chiave moderna e sostenibile l'attività agricola e la filiera agroalimentare, sostenendo i progetti riguardanti lo sfruttamento dell'energia rinnovabile, la promozione delle eccellenze territoriali, promuovendo un'adeguata formazione professionale ed affrontando il tema della sicurezza alimentare. (Provincia di Bergamo, 2009). Dal punto di vista occupazionale Expo 2015 rappresenta indubbiamente l'occasione per la creazione di nuovi posti di lavoro, circa 70 mila (Provincia di Bergamo, 2009). Un'attività di promozione del territorio con riferimento ad Expo 2015 è incentrata proprio sulla presenza dell'imprenditoria bergamasca nel catalogo degli operatori economici interessati a fornire beni e servizi per le iniziative legate alla manifestazione

(Turismo Bergamo, 2014). Le azioni della Provincia sono altresì volte alla sensibilizzazione e coinvolgimento degli imprenditori locali, in quanto Expo 2015 non è unicamente un'occasione di sviluppo del settore turistico o agroalimentare, direttamente coinvolto con la tematica dell'Esposizione, bensì si presenta come un'occasione di sviluppo per tutte le attività produttive locali. In tal ottica si rimanda al progetto "Prepariamoci per l'Expo" rivolto all'informazione e sensibilizzazione degli operatori dell'accoglienza, del commercio e dei servizi, grazie all'istituzione sul territorio di alcuni "punti informativi" che permettono ai vari attori di raccogliere informazioni sulle opportunità date dalla manifestazione, conoscere gli strumenti per accedervi, delineare quelle azioni non direttamente collegate che possono portare effetti positivi (traduzione siti web in inglese) o ancora valutare la possibilità di partecipare a specifici progetti in un'ottica di cooperazione con altri attori (Ascom, 2014). Si tratta così di sensibilizzare il contesto imprenditoriale locale alle possibilità offerte da Expo, creare un ambiente positivo e cosciente delle potenzialità del territorio.

Da quanto finora esposto è chiaro il ruolo attivo e propositivo assunto da Bergamo con riferimento ad Expo 2015, intendendo la manifestazione come l'occasione di far conoscere e valorizzare il territorio e la comunità stessa. Dal punto di vista turistico assumono un ruolo rilevante in tal contesto i "Club di Prodotto", una formula organizzativa che può essere posizionata nella stessa direzione collaborativa dei Sistemi Turistici (Angeloni, 2013). I Club di prodotto possono essere definiti come uno strumento di promo-commercializzazione dato dall'aggregazione tra imprese per la creazione di un prodotto turistico specifico e originale, che si adatti alle esigenze della domanda attuale, in un'ottica di prodotto esperienziale (Menegatti, 2004).

Nel 2014 la Camera di Commercio di Bergamo e Regione Lombardia hanno messo a disposizione dei contributi a sostegno della creazione di Club di Prodotto, quali strumenti per favorire l'attrattività turistica nel territorio in vista di Expo 2015. I Club di Prodotto individuati fanno riferimento all'arte e cultura del territorio; al turismo familiare; alla natura e allo sport, sulla base dei quali si sono sviluppate aggregazioni di attori e progetti. In particolare il primo gruppo ha come target il turista con interessi culturali, e dunque arte, patrimonio artistico e tradizioni locali, mentre con riferimento al turismo familiare ci si rivolge prevalentemente a coloro che viaggiano con bambini. Il Club di prodotto dedicato alla natura e allo sport infine, è pensato per i turisti che praticano attività all'aria

aperta, escursionismo ed attività sportive quali il cicloturismo (Camera di Commercio Bergamo, 2014). Nella Provincia di Bergamo, i progetti approvati con riferimento ai Club di Prodotto, a cui spetterà il suddetto contributo sono quattro, di seguito esplicitati (Camera di Commercio Bergamo, 2014):

- Comune di Lovere: Il progetto aggrega sette soggetti appartenenti ai comuni di Bossico, Castro, Costa Volpino, Lovere, Ranzanico. Con riferimento al Club di Prodotto “Arte e Cultura”, il progetto mira ad un maggiore coinvolgimento del turista, attraverso l’uso delle tecnologie e strumenti a forte impatto visivo. Tra le azioni individuate si riporta l’implementazione delle informazioni turistiche nel portale Web del Comune di Lovere, la possibilità per i visitatori di usufruire gratuitamente della rete Wi-Fi nelle piazze principali ed il miglioramento della segnaletica e cartellonistica al servizio del turista, per una migliore fruizione dell’offerta artistica e culturale della zona.
- Coral Tur: Il progetto include dieci aggregati disposti nei comuni di Ardesio, Bergamo, Castione della Presolana, Clusone, Gaverina terme, Valbondione e fa riferimento al turismo familiare. L’obiettivo è infatti l’incentivazione ed il miglioramento della qualità delle vacanze delle famiglie con bambini, adeguando in tal direzione l’offerta turistica (adeguamento di alcune strutture ricettive con stanze più grandi, predisposizione aree gioco, miglioramento della comunicazione del prodotto per più fasce d’età).
- Promoserio: Il progetto si riferisce al Club di Prodotto “Natura e sport” ed aggrega 14 soggetti appartenenti alle località di Almenno San Bartolomeo, Castione della Presolana, Clusone, Costa Valle Imagna, Fino del Monte, Fuiplano Valle Imagna, Lovere, Mezzoldo, Mezzoldo, Ranica, Rota d’Imagna, San Pellegrino Terme, Sant’Omobono Terme, Selvino, Valsecca. Il progetto si propone di integrare e promuovere l’offerta degli itinerari ciclistici ed i relativi servizi, situati nelle località coinvolte nel progetto. Si mira altresì a promuovere altre attività all’aria aperta e l’escursionismo. Le azioni individuate per perseguire gli obiettivi riguardano prevalentemente l’aggiornamento e la promozione dei servizi collegati alle attività stesse (ad esempio segnaletica, creazione di mappe, itinerari) oltre che

la creazione di un pacchetto turistico specifico per gli appassionati delle mountain bike, denominato “MTB tra le Orobie”.

- Promoisola: Il quarto ed ultimo progetto individuato sul territorio bergamasco in riferimento ai Club di Prodotto aggrega 8 soggetti nei comuni di Bergamo, Bonate Sopra, Cavernago, Corna Imagna, Grassobbio, Medolago, Ornica, Presezzo e fa riferimento all’arte ed alla cultura. Il progetto si propone di creare degli itinerari turistici da poter inserire in un pacchetto turistico interessante le località coinvolte. I temi degli itinerari fanno riferimento alla sfera culturale, scientifica, religiosa, artistica e storica.

Da quanto finora esposto si desume che Bergamo abbia assunto un atteggiamento attivo e propositivo in vista di Expo 2015, avendone percepito il valore e l’occasione stessa offerta per una valorizzazione e promozione del territorio provinciale a scala internazionale. Le iniziative in particolare hanno una natura collaborativa e sistemica, proponendosi all’esterno in maniera univoca. Bergamo ha, ai vari livelli ed in un’ottica inter-istituzionale, promosso iniziative volte sia al miglioramento dell’offerta, attraverso la creazione dei Club di Prodotto, che volte all’incremento della consapevolezza delle potenzialità territoriali ed imprenditoriali, sostenendo le attività produttive del territorio a comprendere l’importanza e le possibilità offerte dal mega evento, avvicinandole allo stesso. Infine l’implementazione dell’accessibilità, attraverso la creazione di nuove strutture stradali e l’ampliamento di alcune aree dell’aeroporto, dimostrano il ruolo centrale di Bergamo come “porta d’ingresso” alla sede dell’evento. Le attività di miglioramento quantitativo e qualitativo dell’offerta, assieme agli sforzi di promozione anche nel sito espositivo, rappresentano il tentativo di attrarre e trattenere numerosi turisti in Città prima o dopo la visita ad Expo, e non fungere solo da eventuale luogo di transito per arrivare al sito espositivo.

CAPITOLO 6

DIAGNOSI DEL POTENZIALE TURISTICO E PROSPETTIVE FUTURE DEL TURISMO A BERGAMO

L'analisi sviluppata finora permette di fornire un'immagine delle attrattive e del potenziale turistico di Bergamo e del suo territorio provinciale, che trova coerenza con la classificazione fatta da Provincia di Bergamo in occasione della presentazione alla BIT (Borsa Internazionale del Turismo) del "Catalogo unico dell'offerta bergamasca" nel 2011, in cui le attrattive sono state raggruppate in 8 macro-temi (Provincia di Bergamo, 2011):

- Bergamo (Capoluogo);
- Arte e cultura;
- Montagna (estate/inverno);
- Laghi e fiumi;
- Enogastronomia;
- Terme e Benessere;
- Sport (estate/inverno);
- Fede e tradizioni.

Tali categorie offrono una panoramica delle attrattive presenti nel territorio bergamasco ed in parte l'oggetto delle azioni in materia turistica svolte ai vari livelli di competenza come precedentemente delineato. A questa classificazione può senz'altro esser affiancata una panoramica dell'offerta data dalla divisione del territorio attraverso i Sistemi Turistici o i Distretti dell'Attrattività, i quali in parte raggruppano le suddette tematiche in base alla specializzazione territoriale, o ancora i Club di Prodotto creati in vista di Expo 2015. Il territorio provinciale risulta esser perciò molto ricco dal punto di vista delle attrattive e delle risorse primarie, che costituiscono l'elemento alla base di un prodotto turistico, ed eterogeneo al suo interno, in termini di concentrazione di tale patrimonio e specializzazione turistica. Lo sviluppo turistico del territorio infatti, come delineato nel Capitolo 3, è stato eterogeneo nel tempo e nello spazio. Risulta evidente come il turismo

montano sia stato uno delle prime forme di turismo a Bergamo nell'epoca contemporanea, e che abbia perso nel tempo la propria competitività, a favore di una crescente attenzione per il territorio urbano, dove nel secondo dopoguerra si sono sviluppate forme di turismo *business*, legate alla vocazione industriale del territorio e che solo recentemente lo stesso capoluogo provinciale sia stato interessato da forme di turismo culturale e di svago, anche internazionale, grazie alla parallela crescita dell'aeroporto internazionale "Il Caravaggio" presente nel territorio provinciale. Questo approccio, relativamente recente al turismo come leva per lo sviluppo locale, è riscontrabile anche nell'attenzione data al settore a livello di politiche e governo locale. Come delineato nel Capitolo 4 infatti fino agli anni Novanta le azioni in materia turistica sono state sconordinate e frutto dell'iniziativa spontanea e sporadica dei vari attori nel territorio, e solo dagli anni Duemila si è realmente percepita ai vari livelli l'importanza e le potenzialità di uno sviluppo turistico competitivo e sostenibile nel territorio provinciale, come leva aggiuntiva per lo sviluppo territoriale e per il rilancio dell'economia locale, anch'essa danneggiata dalla congiuntura economica negativa degli ultimi anni.

L'analisi fin qui svolta ha permesso dunque di delineare il contesto di riferimento su cui svolgere un'analisi del potenziale turistico di Bergamo, attraverso un'analisi SWOT che a sua volta verrà utilizzata come base di partenza per la formulazione delle potenzialità future del settore nel territorio provinciale.

6.1 Introduzione alla SWOT Analysis

L'analisi competitiva di una destinazione trova attuazione nell'esame degli aspetti positivi e negativi del territorio, attraverso la cosiddetta analisi SWOT, nata alla fine degli anni Sessanta come strumento nei processi di pianificazione strategica di un'organizzazione, di un soggetto economico e che può essere applicata anche ai contesti geografici, tenendo in considerazione il diverso grado di complessità dato dalla particolare articolazione ed eterogeneità degli elementi che costituiscono un territorio rispetto ad un contesto aziendale (Caroli, 2006). L'analisi è generalmente di tipo qualitativo e consiste nell'identificazione e descrizione dei punti di forza e debolezza del sistema analizzato, nonché delle opportunità e minacce derivanti dal contesto esterno, le

quali non sono direttamente modificabili dalla realtà locale ma che necessitano di essere prese in considerazione nella formulazione delle strategie competitive. L'analisi SWOT, acronimo di *strengthness* (forza), *weakness* (debolezza), *opportunities* (opportunità) e *threats* (minacce), permette così di individuare le caratteristiche della realtà in oggetto e le sue relazioni con l'ambiente esterno, divenendo il punto di partenza per la definizione degli orientamenti strategici (Figura 6) (Caroli, 2006; Scipioni & Mazzi, 2011).



Figura 6 Matrice Analisi SWOT.

Fonte: Rielaborazione propria da Scipioni & Mazzi, 2011.

In particolare i punti di forza e debolezza fanno riferimento a caratteri materiali ed immateriali endogeni, che riguardano il contesto economico, ambientale e sociale del territorio analizzato. I primi evidenziano le caratteristiche positive del territorio che possono portare allo sviluppo dello stesso. Al contrario, le debolezze rappresentano quegli elementi che possono rappresentare un ostacolo allo sviluppo turistico in tal contesto, in quanto fanno riferimento alle carenze presenti nella realtà in oggetto, e che devono essere risolte o limitate nella definizione degli orientamenti strategici (Scipioni & Mazzi, 2011). I punti di forza e debolezza non riguardano unicamente le condizioni e le risorse del territorio, bensì anche la natura ed i comportamenti dei soggetti che le controllano ed influenzano (Caroli, 2006). D'altra parte le minacce e le opportunità fanno riferimento a caratteri esterni al sistema di riferimento, che non possono essere direttamente modificati

dallo stesso. Tali caratteri riguardano i possibili vantaggi e svantaggi derivanti dall'ambiente esterno o altresì sono gli effetti dei punti di forza e debolezza, che possono potenziare o limitare lo sviluppo turistico, trattato in tal contesto, o comunque l'effettiva riuscita delle politiche strategiche del territorio (Scipioni & Mazzi, 2011).

In tal contesto l'analisi SWOT viene individuata come punto di partenza per l'eventuale definizione della strategia competitiva di Bergamo come destinazione turistica. I risultati dell'analisi SWOT (Figura 7) costituiranno infatti la base di partenza per una prima formulazione delle linee strategiche per uno sviluppo competitivo e sostenibile del turismo nella provincia lombarda.

6.2 Diagnosi del potenziale turistico di Bergamo (SWOT Analysis)

Punti di forza (*Strengths*)

Tra i punti di forza della destinazione vengono presentati quegli elementi interni alla stessa che costituiscono un vantaggio competitivo per lo sviluppo turistico nel territorio. Uno dei principali punti di forza del territorio bergamasco è indubbiamente la localizzazione geografica, essendo situato al centro della Lombardia e del Nord Italia. Bergamo è collegata al resto della penisola da importanti infrastrutture stradali come la nota autostrada A4, la nuova Brebemi e la Pedemontana, in via di ultimazione. La Provincia è altresì situata in prossimità dell'area di Milano e del sito espositivo di Expo 2015. La presenza dell'aeroporto internazionale "Il Caravaggio" sul territorio provinciale, a cinque chilometri dal Capoluogo, rappresenta un ulteriore punto di forza della destinazione in tema di accessibilità, nonché un'opportunità per lo sviluppo turistico, grazie ai numerosi collegamenti nazionali ed internazionali proposti, tra i quali si distinguono i voli *low-cost*, caratterizzanti l'evoluzione dell'aeroporto con la compagnia Ryanair in prima linea. Si individuano poi le attrazioni della località, ossia quegli elementi e fattori che distinguono e caratterizzano quello specifico territorio e la sua offerta (Caroli, 2006). La ricchezza del patrimonio storico, culturale e naturale, denota un'abbondanza di attrazioni presenti nel territorio che lo rendono un'interessante meta turistica potenzialmente in grado di soddisfare diversi segmenti della domanda. Tra i punti di forza

dell'offerta, delineabili come costituenti il prodotto primario e vantaggi comparati, si possono dunque individuare:

- Le molteplici aree protette, risorse paesaggistiche e naturalistiche tra cui si evidenzia il Parco delle Orobie che è il più grande della Regione (Parco delle Orobie Bergamasche, 2014);
- La presenza di impianti di risalita nelle zone montane;
- Numerose attrattive legate all'acqua tra cui le Cascate del Serio, le più alte d'Italia, il Lago d'Iseo, di Endine ed i molteplici corsi d'acqua che caratterizzano il territorio, oltre alle località termali, capitanate da San Pellegrino, il cui nome è noto a livello internazionale;
- Un ricco patrimonio enogastronomico e le tradizioni ad esso collegate;
- Numerosi musei e siti storico-culturali, alcuni dei quali legati ai più importanti personaggi bergamaschi noti in tutto il mondo come Papa Roncalli, Gaetano Donizetti e Michelangelo Merisi detto "Il Caravaggio";
- La presenza di un sito dichiarato Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, quale il villaggio operaio di Crespi d'Adda;
- La presenza di un polo fieristico, strutture congressuali e per eventi, oltre che un Convention Bureau attivo.

Da quanto presentato nel Capitolo 2 e riportato in tal sede, si desume che l'offerta turistica a Bergamo sia caratterizzata da un prodotto primario differenziato ed eterogeneo, potenzialmente in grado di soddisfare molteplici target di fruitori e destagionalizzare l'andamento dei flussi turistici. Affianco ad un'offerta tradizionale legata alle risorse naturali, quali la montagna o i laghi, i cui flussi turistici sono generalmente legati alla stagionalità, il territorio bergamasco gode di un patrimonio storico e culturale che, affiancato al turismo d'affari già sviluppato, rappresenta l'occasione di destagionalizzazione dei flussi turistici e dello sviluppo del turismo, in una chiave competitiva e sostenibile, anche dell'area urbana. La varietà ed eterogeneità delle risorse e delle attrattive rappresenta senz'altro un punto di forza del territorio bergamasco, nella costituzione e differenziazione dell'offerta turistica provinciale. In tal contesto un

ulteriore punto di forza del settore turistico nel territorio, da un punto di vista dell'offerta, è potenzialmente dato dalla crescente diffusione delle strutture ricettive complementari, che vanno ad affiancarsi alla tradizionale industria alberghiera, differenziando l'offerta ricettiva che diviene così sempre più idonea a soddisfare diversi target di domanda. Tra le attrattività della destinazione sono state poi individuate le strutture fieristiche e congressuali, alle quali deve esser affiancata la costituzione del Bergamo Convention Bureau nel 2009, come descritto nel Capitolo 3, che si propone come interlocutore unico dell'offerta congressuale locale e che rappresenta un punto di forza per lo sviluppo ed il consolidamento nel territorio di tale settore in un'ottica competitiva, inteso in tal sede come punto di collegamento della tradizione industriale e del settore turistico. Infine, ad un livello di governo e politiche territoriali si individua come punto di forza la costituzione dei Sistemi Turistici i quali rappresentano una formula organizzativa per il governo e la gestione turistica della destinazione secondo un approccio collaborativo e sistemico, fondamentale per il perseguimento di un vantaggio competitivo sul mercato ed al contempo sostenibile per il territorio, a cui possono essere affiancati i Distretti dell'Attrattività e di Club di prodotto, i primi intesi come aree di aggregazione territoriale volontaria per il potenziamento dell'attrattività locale attraverso l'integrazione tra il settore turistico e commerciale, i secondi invece delineati come una nuova forma di offerta, uno strumento di promo-commercializzazione per differenziare l'offerta turistica in modo competitivo. La presenza di tali strumenti e formule organizzative nel territorio rappresenta un punto di forza inteso come la percezione a livello locale dell'importanza e delle potenzialità del turismo, il cui sviluppo viene perseguito favorendo la collaborazione e le sinergie tra attori ed istituzioni. Tuttavia tale punto è molto delicato, in quanto richiede uno sforzo congiunto di attuazione, un costante monitoraggio ed adattamento al contesto di riferimento ed alle sue mutazioni, rischiando di trasformarsi un punto di debolezza o minaccia se non gestito efficacemente.

Punti di debolezza (*Weakness*)

Ai punti di forza del turismo a Bergamo corrispondono però dei punti di debolezza, riguardanti in primo luogo l'accessibilità interna ed esterna, che registra molto frequentemente fenomeni di congestionamento, tra cui a titolo esemplificativo si menziona l'autostrada A4 la quale, come esplicitato nel Capitolo 2, è considerata una delle linee autostradali più congestionate d'Europa. Sempre con riferimento

all'accessibilità, un punto di debolezza è dato dall'inadeguatezza del trasporto su rotaia, che presenta criticità nel numero e nella qualità dei collegamenti, oltre che limiti strutturali, che dunque possono limitare o comunque rendere più insidioso il raggiungimento del territorio e delle varie attrattive in esso presenti. Da un punto di vista dell'offerta turistica si delinea come punto di debolezza del territorio e del settore turistico la perdita di competitività nel tempo di alcune aree della provincia, tra cui la zona montana che non ha saputo rinnovarsi tempestivamente al variare delle esigenze e dei bisogni della domanda, con la mancata o comunque ritardata riqualificazione degli impianti sciistici, che ha decretato una diminuzione della competitività di tale area sul mercato di riferimento, il quale sempre più ha scelto altre destinazioni. A ciò si affianca il ritardo di un generale rinnovamento ed adeguamento dell'offerta ricettiva in tutto il territorio provinciale causato in parte dalla mancanza di cultura dell'accoglienza e da passate politiche e scoordinate azioni turistiche orientate al breve periodo, anziché al raggiungimento di un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Un ulteriore punto di debolezza del turismo a Bergamo è infatti la carenza della sensibilizzazione della comunità locale, includendovi la popolazione residente, i vari operatori e le istituzioni locali in riferimento alle potenzialità offerte dallo sviluppo del turismo, dovuta alla tradizione industriale del territorio. Dal punto di vista istituzionale si segnala l'approccio tardivo al turismo quale leva per lo sviluppo territoriale. Come visto nel Capitolo 4 infatti, fino alla fine degli anni Novanta non è stata percepita nel territorio bergamasco l'importanza e le potenzialità di tale settore, delineando così delle politiche e strumenti di governo che attualmente sono piuttosto "giovani". D'altra parte la formula organizzativa dei Sistemi Turistici, i Distretti dell'attrattività ed i Club di Prodotto possono rappresentare un punto di forza se ben gestiti o divenire un punto di debolezza per l'intero territorio se l'ottica di collaborazione sistemica viene a mancare nella stessa attuazione dei programmi, divenendo così un strumento non sfruttato efficacemente e dal risultato incerto.

Opportunità (*Opportunities*)

L'aeroporto internazionale "Il Caravaggio" situato nel territorio provinciale rappresenta non solo un punto di forza per la destinazione, ma costituisce altresì una delle principali opportunità per lo sviluppo turistico di Bergamo, creando un potenziale bacino di utenza per lo stesso, anche di carattere internazionale. Tale opportunità è data dal fatto che, come

delineato nel Capitolo 2, l'aeroporto ha conosciuto un'esponenziale crescita nell'ultimo decennio, divenendo nel 2013 il terzo aeroporto a livello nazionale per traffico merci ed il quarto per traffico passeggeri (Sacbo Spa, 2014). Nello specifico poi tra le opportunità date dall'aeroporto si individua, secondo le elaborazioni svolte dal Cestit e del Casi dell'Università di Bergamo (2012), l'attrazione nel territorio provinciale di una crescente porzione di passeggeri provenienti dallo scalo di Orio al Serio, delineando così un crescente interesse per il territorio bergamasco come meta di visita e non solo come tappa di passaggio per raggiungere una terza destinazione. In tal senso si individua che la principale motivazione di visita dei turisti con destinazione Bergamo è lo svago (60.5% nel 2010) (Cestit-Casi, 2012), delineando un target da affiancare al quello *business* e d'affari che in anni precedenti aveva caratterizzato il territorio, principalmente l'ambito urbano del Capoluogo. Si tratta così dell'opportunità di attrarre nuove tipologie di turisti nel territorio, le quali, in accordo con le macro-tendenze del turismo, sono in parte mosse da motivazioni legate alla riscoperta della natura e del patrimonio storico-culturale. Proprio l'aumento della segmentazione della domanda, con nuovi target turistici, rappresenta un'opportunità per lo sviluppo turistico a Bergamo delineando un ampliamento del mercato potenziale ed una conseguente diversificazione dell'offerta turistica, che può portare ad una destagionalizzazione dei flussi turistici oltre che il rilancio di quelle aree più mature, quali il sistema delle Orobie, o ancora sviluppare e consolidare il turismo nell'area urbana, più giovane, secondo un'ottica di competitività. Altre opportunità per lo sviluppo turistico del territorio bergamasco sono date ad esempio dal potenziale inserimento nella lista del Patrimonio dell'Umanità da parte dell'Unesco delle Mura Venete, attualmente candidate a tale riconoscimento, o ancora il villaggio operaio di Crespi d'Adda già inserito in tale lista, in quanto tale fattore costituisce indubbiamente un'attrattiva ed un fattore influenzante la competitività per il territorio, come delineato dal World Economic Forum (2013) che lo include tra gli elementi costituenti uno dei pilastri (risorse culturali) della competitività turistica. Dal punto di vista delle infrastrutture devono poi esser aggiunte le opportunità date dall'ampliamento dell'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" attualmente in corso, oltre che la realizzazione di nuove infrastrutture stradali come l'autostrada Brebemi e la Pedemontana in via di ultimazione, per un territorio ancor più accessibile. Considerando l'offerta ricettiva, come delineato nel Capitolo 2, la crescita della ricettività complementare nel

territorio rappresenta un punto di forza ed un'opportunità per lo stesso in quanto in grado di soddisfare una fetta sempre maggiore di domanda ed attrarre nuove tipologie di turisti. Da un punto di vista dell'offerta, avendo individuato l'eterogeneità e la differenziazione delle attrattive come un punto di forza del territorio, si individuano come opportunità per uno sviluppo turistico di Bergamo la valorizzazione delle tipicità locali, ad alto contenuto territoriale ed esperienziale, e quindi sia di tipo naturale, culturale, storico ed enogastronomico, senza poi dimenticare le possibilità date dalla valorizzazione degli elementi legati ai personaggi famosi come Donizzetti e Papa Giovanni XIII, i cui nomi possono giocare un ruolo fondamentale per la promozione e l'affermazione dell'immagine di Bergamo anche a livello internazionale. Tra gli elementi che possono favorire lo sviluppo del turismo nel territorio vi è anche la crescente consapevolezza a livello di governo territoriale e dei vari portatori di interesse che il turismo stia diventando una risorsa sempre più importante per lo sviluppo economico locale, favorendo così gli investimenti e il miglioramento qualitativo dell'offerta. Infine, sempre tra le opportunità deve essere menzionato il Grande Evento Expo 2015, trattato al Capitolo 5, che avrà luogo nella vicina Milano e può rappresentare un'importante occasione per Bergamo per far conoscere il proprio territorio, le proprie potenzialità ed attrarre flussi turistici, oltre che rappresentare l'opportunità della creazione di nuovi posti di lavoro ed il coinvolgimento degli attori e imprese locali nello svolgimento dello stesso evento e nella fornitura dei servizi ad esso funzionali. In tal senso Expo rappresenta per il territorio bergamasco non solo l'occasione per una crescita dal punto di vista turistico, bensì anche del benessere economico e sociale locale.

Minacce (*Threats*)

Alle opportunità si affiancano però quegli elementi e fattori, individuati come minacce, che possono ostacolare lo sviluppo turistico di Bergamo in chiave competitiva e sostenibile. Tra questi si individua la stagionalità dei flussi turistici, in particolar modo nelle aree montane, dove le visite si concentrano particolarmente nei mesi estivi e invernali, o ancora i Laghi che registrano un aumento dei flussi nei mesi estivi, come delineato nel Capitolo 3. In tal senso il fenomeno della stagionalità, trattandosi della concentrazione degli arrivi in determinati periodi dell'anno, viene inteso come una minaccia in quanto è strettamente collegato a fenomeni di affollamento e congestionamento che possono portare ad un più veloce superamento delle soglie di

carico individuate al Capitolo 1, strettamente collegate al concetto di sostenibilità (Manente, 2001). Tra le minacce segue la perdita di competitività del settore turistico italiano, la generale congiuntura economica negativa ed un conseguente calo dei consumi. In tal senso si inquadra anche il cambiamento qualitativo della domanda, con riferimento in particolare ai segmenti provenienti dall'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio", che si sono modificati nel tempo e che attualmente hanno una minore propensione alla spesa nel territorio rispetto al passato, come delineato nel Capitolo 2, o ancora con riferimento alla crescente differenziazione della stessa domanda, che sempre più richiede un'offerta dinamica in grado di adattarsi velocemente. In tal senso si evidenzia poi una generale diminuzione della permanenza media nel territorio provinciale, sebbene si debba precisare che i turisti provenienti dallo scalo bergamasco se da una parte sono caratterizzati da una diminuzione della capacità di spesa, dall'altra registrano un aumento della permanenza media, in quanto si muovono sempre più per motivazioni di svago, affiancando in particolar modo nel territorio urbano del Capoluogo il turismo d'affari, caratterizzato da una ridotta permanenza ma alta capacità di spesa (Cestit-Casi, 2012). I turisti nazionali sono caratterizzati da una permanenza media maggiore degli stranieri, sebbene questi ultimi abbiano registrato un minore decremento della durata della visita rispetto ai turisti nazionali negli ultimi anni. In generale comunque il territorio registra una diminuzione della permanenza media dei turisti, pur con caratteristiche diverse al suo interno. Tale informazione, derivante dal rapporto tra le presenze e gli arrivi, descrive la tendenza dei turisti nel tempo a fermarsi in misura sempre minore nel territorio, sebbene il numero degli arrivi sia tendenzialmente cresciuto nel tempo, delineando così la minaccia della crescita di fenomeni escursionistici ed un turismo "mordi e fuggi". La concorrenza con altre destinazioni poi rappresenta un'importante sfida nonché minaccia per lo sviluppo turistico a Bergamo. In tal senso la vicinanza con l'area metropolitana di Milano può rappresentare non solo un'opportunità bensì anche una minaccia, se non sfruttata adeguatamente adottando una visione strategica, in quanto Milano e la sua provincia rappresentano un'importante destinazione sul panorama lombardo ed italiano in generale, che nel 2013 ha attratto 6.299.854 turisti²⁶, rispetto ai 905.328 della provincia di Bergamo (Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2014; Provincia di

²⁶ Si ricorda che in tal sede con il termine turista si intende il visitatore pernottante almeno una notte nella destinazione di riferimento.

Milano, 2014). In tal senso Milano con la sua attrattività e la sua vicinanza a Bergamo rappresenta una minaccia per lo sviluppo turistico provinciale, che potrebbe venire offuscato dall'attrattività della grande metropoli, o comunque tale fattore più influenzare negativamente lo sviluppo turistico se non gestito strategicamente in quanto collegato ai fenomeni escursionistici, e cioè intendendo Bergamo come meta di visita giornaliera da parte dei turisti pernottanti a Milano. Seguono poi le altre destinazioni lombarde o comunque italiane dalle caratteristiche simili a Bergamo, sempre più raggiungibili grazie alle implementazioni delle infrastrutture viarie che possono rappresentare o comunque diventare dei competitor sul mercato di riferimento per la provincia bergamasca. Infine, si ricorda che Bergamo è caratterizzata da una tradizione industriale, fortemente sedimentata nella cultura ed identità della popolazione. Indubbiamente tale fattore non favorisce l'apertura verso lo sviluppo turistico. A ciò va collegato il ritardo di azione e prioritizzazione del settore, che si trasforma nella minaccia di subirlo e non governarlo.

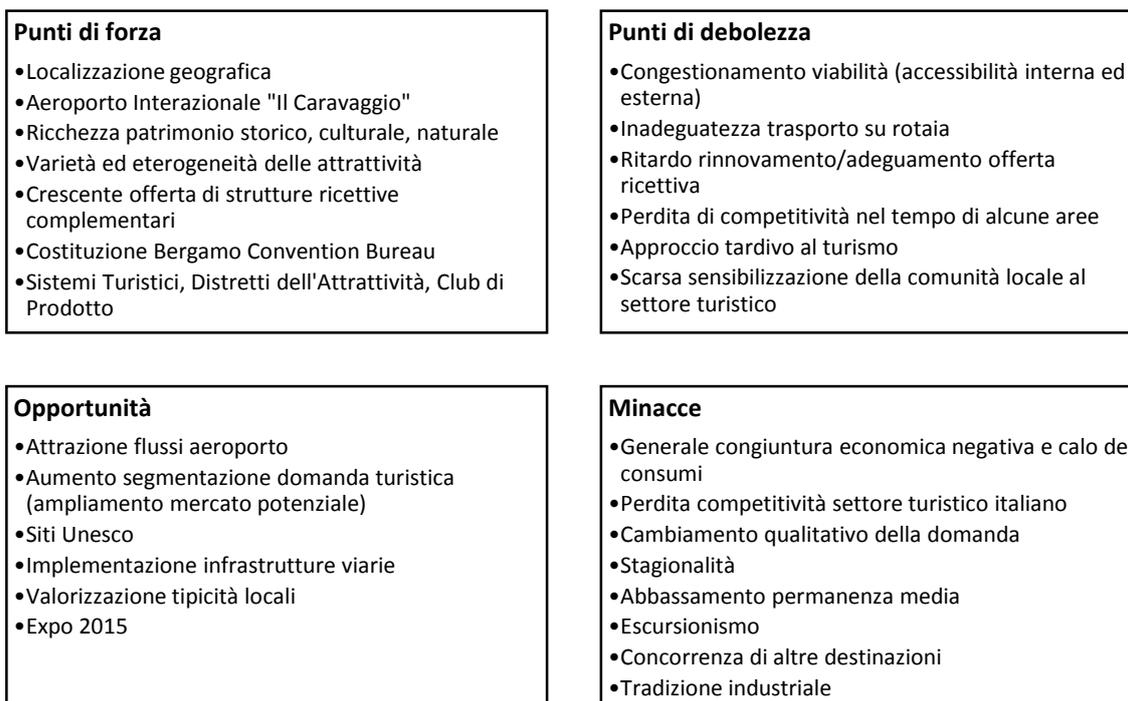


Figura 7 Matrice SWOT del turismo a Bergamo.

Fonte: Elaborazione propria.

6.3 Prospettive future e linee strategiche del turismo a Bergamo

Tenendo ora in considerazione quanto individuato in precedenza con l'analisi SWOT, e sintetizzato in Figura 7, la generale evoluzione e le caratteristiche del turismo a Bergamo, oltre che le macro tendenze in tema turistico che compongono il contesto di riferimento ad un ampio livello, si procede l'analisi individuando le prospettive future del turismo nel territorio provinciale ed una proposta delle linee strategiche opportune da perseguire, in forza degli elementi caratterizzanti la destinazione in oggetto, per uno sviluppo competitivo e sostenibile del turismo.

In una prima visione generale, da quanto analizzato nel presente elaborato, si deduce che il turismo a Bergamo abbia buone prospettive di crescita nel futuro, sia nel breve che nel medio-lungo periodo. Alla base di tale deduzione concorrono i trend analizzati nel Capitolo 3, che hanno descritto una generale crescita degli arrivi nel tempo. Dagli anni Novanta al 2013 il numero degli arrivi ha infatti registrato un generale aumento, passando da approssimativamente 380.000 nel 1991 a più di 900.000 nel 2013. Anche le presenze hanno registrato un tendenziale aumento dagli anni Novanta passando da 1.274.463 nel 1991 a 1.759.579 nel 2013, a testimonianza del fatto che il territorio bergamasco sia sempre più considerato come una vera e propria località turistica. Tuttavia però il rapporto tra tali variabili (presenze/arrivi) indica una generale diminuzione della permanenza, e dunque della durata del viaggio nel territorio in questione (Istituto per la Ricerca Sociale, 2002; Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo, 2014). L'analisi ha individuato che il territorio gode di svariati elementi di attrattività, che costituiscono dei punti di forza per lo sviluppo turistico, i quali possono essere enfatizzati e spinti da altrettante opportunità date dall'ambiente esterno, aeroporto internazionale "Il Caravaggio" ed Expo 2015 in primo luogo. Lo sviluppo turistico in chiave competitiva e sostenibile può altresì essere ostacolato da alcuni elementi interni ed altre minacce esterne alla destinazione, i quali però, attraverso un'attenta analisi preliminare ed un costante monitoraggio possono esser in parte risolti, o comunque contenuti. A ciò si rende necessario affiancare una programmazione strategica del turismo nel territorio che adotti una visione di medio-lungo termine attraverso un approccio sistemico e collaborativo degli attori coinvolti, di cui vi sono le premesse.

Andando a definire più nel dettaglio le prospettive future si riprende il punto di forza dato dalla ricchezza delle risorse presenti. Il territorio bergamasco gode infatti di un ricco patrimonio storico, culturale, artistico e naturale non ancora valorizzato appieno in quanto l'approccio al turismo è eterogeneo in termini di tempo e spazio. In particolare nell'area urbana del Capoluogo, caratterizzata da tipicità storiche e culturali, l'attenzione e l'apertura al turismo è stata relativamente tardiva, in quanto il tessuto socio economico è particolarmente legato ad una tradizione industriale che non ha favorito il fiorire di questo settore. Considerando tutto il territorio provinciale si individua, come delineato nel Capitolo 3, che le prime forme di turismo sviluppate nell'area bergamasca hanno riguardato in primo luogo il turismo montano, residenziale e d'affari, con un più recente approccio al turismo culturale. In tal sede si individua dunque proprio il turismo culturale come una delle componenti su cui orientare gli sforzi di sviluppo turistico in chiave competitiva, specialmente dell'area urbana.

Volendo definire a questo punto il turismo culturale per una migliore comprensione, lo si può ritenere, in accordo con Richards (1996, p. 24), come «il movimento di persone verso attrazioni culturali, al di fuori dal luogo di residenza, al fine di acquisire informazioni ed esperienze che soddisfino il loro bisogno culturale». Il significato attribuito però alla cultura non è immutato nel tempo e richiede sempre più un approccio olistico, in quanto è spesso trasversale ad altre forme di turismo e coinvolge al contempo elementi eterogenei tra loro (Ferrari, 2012). Inizialmente con il termine “bene culturale” ci si riferiva principalmente alle risorse materiali di una destinazione, quali l'*heritage*, i siti e monumenti storici ed i musei, che richiedevano generalmente una fruizione passiva da parte del turista. Negli anni però a tale significato si sono integrati degli aspetti intangibili e dall'alto valore simbolico, arrivando così ad includere nel concetto di “cultura”²⁷ aspetti immateriali quali le tradizioni locali e gli stili di vita, solo per citarne alcuni (Becheri, 2009). Non si tratta dunque di un concetto statico ed antico, bensì di qualcosa in continua evoluzione strettamente radicato nel rapporto tra territorio e comunità locale. Tale mutamento concettuale delinea delle evoluzioni nella fruizione turistica e nella composizione stessa della domanda, la quale deve far fronte ad un turismo sempre più

²⁷ In tal sede con il termine cultura si intende «tutto il patrimonio di conoscenze, ideologie, valori, simboli, norme e atteggiamenti che fanno parte di un gruppo sociale, e che sono a loro volta determinati e determinanti il sistema sociale economico e politico» Fonte: (Bonomi & Tortelli, 1986, p. 7).

basato sulle esperienze piuttosto che sulla fruizione materiale, come precedentemente anticipato (Becheri, 2009). In tal contesto dunque si individua la necessità dello sviluppo di linee strategiche basate su una visione olistica di cultura e sulla fruizione esperienziale per lo sviluppo turistico competitivo e sostenibile nel territorio bergamasco, in particolare nel Capoluogo.

Una linea strategica da perseguire per lo sviluppo del turismo in tal contesto culturale, nel territorio ed in particolare nell'ambito urbano, è rappresentata dall'integrazione dell'offerta culturale tradizionale, basata sulla visita delle risorse materiali quali siti storici o musei, con altre forme più attive ed esperienziali di fruizione. Si tratta di sviluppare la capacità di coinvolgimento attivo del turista su più dimensioni (cognitive, sensoriali, affettive) in modo da rendere l'esperienza più personalizzata ed unica. Si tratta di offrire un'offerta che vada oltre la valorizzazione delle risorse presenti, ma che coinvolga tutto il territorio nel suo insieme, secondo un approccio sistemico, che permetta di trasformare il turismo in una vera e propria leva per lo sviluppo territoriale (Becheri, 2009). Tale approccio richiede però un'ulteriore azione per essere realmente sostenibile, riconducibile ad un reale coinvolgimento e sensibilizzazione della popolazione, che risulta essere il primo trasmettitore della cultura, delle tradizioni e dell'identità del luogo. Come delineato più volte durante l'analisi, l'apertura per certi versi tardiva al turismo del territorio bergamasco è stata condizionata anche dall'atteggiamento in un certo senso schivo della popolazione verso lo stesso settore, visto come una minaccia per la salvaguardia delle tradizioni ed autenticità locali. Una sempre più profonda sensibilizzazione della comunità ospitante sulle possibilità di sviluppo offerte dal settore turistico si rende necessaria a più livelli. In tal senso si riportano le iniziative di turismo scolastico intraprese nel territorio e previste nel programma di mandato comunale 2009-2014²⁸, che vengono qui intese come una linea strategica positiva per il perseguimento del suddetto obiettivo, essendo mirate alla sensibilizzazione delle nuove generazioni locali, le quali rappresentano il futuro del Paese stesso. Imparando a conoscere ed

²⁸ Il "Progetto Sesamo" è un progetto di turismo scolastico organizzato dal Comune di Bergamo, in collaborazione con numerose associazioni territoriali, ed è indirizzato alle scuole primarie e secondarie di primo e di secondo grado. Tale iniziativa si propone di fornire un sostegno economico alle scuole che vengono in visita alla città, ed un supporto organizzativo nella visita stessa. Nell'anno scolastico 2012-2013 le scuole aderenti al progetto sono state 184, con 7.597 studenti provenienti principalmente dalla Provincia, Regione e Città stessa. Le scuole principali coinvolte sono state le secondarie di I grado (89), seguite dalle scuole primarie (79) e secondarie di II grado (15) (Fonte: Garibaldi, 2013).

apprezzare il territorio, le generazioni future possono maturare una maggiore capacità gestionale dello stesso, valorizzandolo e rispettandolo, oltre che creare un contesto favorevole per lo sviluppo della cultura dell'accoglienza. Con riferimento alle azioni i cui effetti sono maggiormente visibili nel breve e medio termine si richiamano la serie di iniziative a sostegno degli operatori locali promosse negli anni recenti, come delineato nel Capitolo 4, oltre che la stessa istituzione e realizzazione dei Sistemi Turistici, i quali rappresentano uno strumento di tipo *bottom-up*, ossia creato da un'aggregazione "dal basso", per lo sviluppo turistico e territoriale in chiave sostenibile, in grado di coinvolgere gli attori locali, la popolazione, le istituzioni e creare un vantaggio competitivo per il territorio, se viene ben gestito, costantemente monitorato ed aggiornato. In tal senso si individua la necessità di intendere tale strumento di organizzazione e gestione territoriale come un qualcosa di dinamico e non statico, per potersi adattare costantemente alle esigenze territoriali, i cambiamenti del settore e del contesto di riferimento.

Tenendo presenti le macro tendenze socio-economiche che hanno modificato la domanda turistica in tempi recenti, presentate nel Capitolo 1, tra cui ad esempio i fenomeni di generale invecchiamento della popolazione e parallelo aumento del turismo giovanile, la maggiore accessibilità territoriale e la propensione a moltiplicare le occasioni di vacanza durante l'anno diminuendone la durata, oltre che una maggiore attenzione al rapporto qualità-prezzo, con riferimento a Bergamo si rende necessario menzionare ulteriori elementi caratterizzanti il settore turistico stesso, attuale e potenzialmente futuro: i voli *low-cost* e gli *short break*, come conseguenza di tali modificazioni. La fruizione turistica attraverso gli *short break* o *city break*²⁹, è per certi versi il punto di legame tra turismo culturale, quello di svago ed il trasporto *low-cost*. Le compagnie aeree a basso costo hanno infatti avuto un'influenza notevole nello sviluppo di tale fenomeno, in quanto hanno reso il trasporto aereo accessibile a tutti, trasformandolo in prodotto di largo consumo. Le persone possono così volare a tariffe ridotte e venire a contatto con nuove destinazioni. Gli aeroporti scelti dalle compagnie *low-cost* sono generalmente situati in territori secondari rispetto alle grandi destinazioni, si veda proprio l'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio" di Orio al Serio rispetto all'area metropolitana di Milano. Questo specifico caso testimonia la possibilità per tali aeroporti di non fungere

²⁹ Con il termine *short break* si fa riferimento ai viaggi dalla durata non superiore ai quattro giorni (3 notti). Fonte: (Touring Club Italiano, 2005).

unicamente come porta d'ingresso ad una regione ed alle destinazioni principali in essa locate, bensì di diventare una leva per lo sviluppo del territorio immediatamente circostante come nel caso analizzato, in chiave di occupazione, affluenza di nuove aziende nel territorio ed aumento dei flussi turistici (Orsini, 2008). In tal senso l'attenzione per il fenomeno dello *short break* e la presenza nel territorio di uno dei principali aeroporti italiani per numero di passeggeri, in cui operano le principali compagnie *low-cost*, con il relativo mercato, rappresentano dei punti di partenza per delle riflessioni future sull'orientamento e lo sviluppo del turismo a Bergamo. E' da tenere presente però che tali elementi, per le caratteristiche intrinseche agli stessi ed i comportamenti di consumo che li caratterizzano, non possono essere inquadrati come degli strumenti utili per l'innalzamento della permanenza media nel territorio, elemento in continua diminuzione come delineato nel Capitolo 3, tuttavia si presentano come dei validi strumenti, assieme allo stesso turismo culturale, per destagionalizzare i flussi turistici. Se da una parte dunque i turisti trascorrono meno tempo nella destinazione con gli *short break* o *city break*, dall'altra si spostano più frequentemente durante l'anno, favorendo il processo di destagionalizzazione, che altrimenti causa fenomeni di congestionamento e depauperamento delle risorse, nonché un più rapido raggiungimento delle soglie di carico da cui dipende la sostenibilità turistica (Orsini, 2008).

Il territorio urbano, oltre al turismo culturale ed agli *short break*, si presta per un ulteriore sviluppo del turismo congressuale e *business*, grazie anche all'istituzione di "Bergamo Convention Bureau" che si pone come organo unitario per l'azione congiunta dei vari operatori interessati nel settore e nella promozione di Bergamo come destinazione congressuale. In tal senso, tale segmento della domanda turistica, con concentrazione nel periodo feriale ed in buona parte dell'anno (decrementi ad agosto), permette di garantire l'entrata nel territorio di costanti flussi con una buona capacità di spesa. D'altra parte, come già ampiamente riportato, una delle motivazioni che hanno ritardato l'approccio al turismo culturale e di svago del territorio urbano ed in particolar modo del Capoluogo è stata proprio la presenza del turismo d'affari, caratterizzato da una clientela poco interessata alla fruizione culturale offerta. Una linea strategica perseguibile in tale direzione, di integrazione dell'offerta turistica, potrebbe essere quella di coinvolgere e far conoscere al turista d'affari anche quelle tipicità e caratteristiche storico-culturali del territorio, in modo tale da innalzarne l'attrattività verso tale segmento anche per future

occasioni di visita in contesti motivazionali diversi (ad esempio turismo familiare, turismo di svago, culturale, naturale, enogastronomico).

Con riferimento agli *short break* ed al turismo culturale, si menziona in tal sede uno strumento per la gestione dell'offerta culturale in particolare di una destinazione, ossia il sistema integrato di servizi individuabile con la card turistica, attualmente presente nel territorio bergamasco, ma il cui miglioramento viene individuato come un'azione strategica da perseguire in chiave competitiva e sostenibile. Con tale termine si indica uno «strumento per l'offerta integrata di beni [...] che caratterizzano quella porzione territoriale perimetrata dal nome della card stessa» (Crocì, 2009, p. 111), che ha l'obiettivo di facilitare e stimolare l'accesso nel territorio e la fruizione del patrimonio culturale in esso presente, evitare fenomeni di congestionamento nei siti principali rendendo più visibili anche quelli minori, conoscere maggiormente la domanda, oltre che organizzare in modo efficiente l'offerta, mettendo a sistema ed integrando tra loro diversi beni e servizi (trasporti, musei, attività commerciali) (Martelloni, 2007; Crocì, 2009). In tal senso a Bergamo si individua la presenza di "BergamoCard", la prima City Card della provincia lombarda, attivata nel 2010, che è disponibile in tre versioni (24-48-72 ore). Essa rappresenta il pass unico per la visita alla Città al cui acquisto corrisponde la fruizione in forma agevolata di una moltitudine di servizi, tra cui l'accesso al trasporto pubblico urbano, l'ingresso libero nei principali musei della Città e della provincia oltre che diversi sconti e tariffe agevolate in altri siti museali ed esercizi commerciali, il cui insieme è stato integrato nel 2014 con l'inserimento di 70 nuove attività (Bergamo Card, 2013). La card punta al privilegio, ossia l'offerta ai turisti che l'acquistano di prodotti e servizi di qualità. Ciò è legato alla previsione dei flussi turistici, grazie al monitoraggio degli acquisti, ed una conseguente migliore gestione degli stessi, anche in corrispondenza delle soglie di carico. Al contrario, a lungo andare, i flussi sregolati pongono la destinazione in una posizione in cui il turismo viene subito e non più governato, degradando gli stessi prodotti e servizi offerti, nonché l'esperienza turistica nel suo complesso. In tal sede si delinea dunque che BergamoCard, in accordo con quanto espresso in precedenza, sia un'opportunità per lo sviluppo sostenibile del turismo a Bergamo, e rappresenti un esempio di offerta integrata secondo un'ottica di collaborazione tra attori. Tuttavia in tal sede si ritiene che la Card presenti alcune criticità, risolvibili attraverso l'attuazione di alcune linee strategiche o in altri casi attraverso dei

semplici accorgimenti. La prima criticità riguarda la stessa durata ed alternativa di scelta della card: da quanto descritto nel sito web ad essa dedicato (www.bergamocard.it) si desume che vi siano due possibilità di scelta (24 h e 48h), manca dunque la terza possibilità (72h) che invece risulta essere disponibile al momento dell'effettivo acquisto online, disorientando e creando confusione per i potenziali acquirenti. La stessa mancanza si individua nel sito dell'Atb, la società che gestisce il trasporto urbano nonché partner dell'iniziativa. In tal senso si individua la necessità di migliorare e rendere coerente l'informazione del prodotto in questione. In secondo luogo, al fine di creare le condizioni per il prolungamento delle visite nel territorio provinciale si ritiene opportuna la presa in considerazione da parte degli attori coinvolti di implementare l'offerta con un'ulteriore card dalla durata maggiore.

Oltre al turismo culturale, lo *short break* e l'attrazione dei flussi provenienti dall'aeroporto di Orio al Serio, attraverso ad esempio promozioni e strategie specifiche e differenziate per i vari bacini d'utenza individuati come target, sempre con riferimento alle prospettive future di Bergamo e le relative linee strategiche si fa ora riferimento alle zone più mature del territorio da un punto di vista turistico, quali la zona montana e le valli che, come delineato nel Capitolo 3 e nell'analisi SWOT, hanno registrato una perdita di competitività nel tempo, in quanto non hanno saputo rinnovarsi e rispondere prontamente all'evoluzione repentina della domanda turistica e che necessitano dunque di una riqualificazione ed un rilancio in certi casi dal punto di vista turistico. Queste sono altresì le zone, assieme alle aree lacuali, che risentono maggiormente della stagionalità e della competizione con altri territori. In tal senso si ritiene opportuno rilanciare tali aree da un punto di vista turistico, promuovendo ad esempio nuove forme di turismo in base alle caratteristiche del territorio (turismo sportivo, verde, enogastronomico), creando prodotti esperienziali e cercando di catturare nuovi target di domanda. Si tratta di investire sullo sviluppo di nuove forme di turismo, oltre alle più tradizionali che le hanno caratterizzate nel tempo (ad esempio turismo montano, invernale ed estivo), che hanno appunto perso in parte la propria competitività e che sono generalmente legate a determinati periodi dell'anno, lasciando le risorse e le infrastrutture inutilizzate nei restanti periodi ed incrementando di conseguenza il rischio di depauperamento delle stesse. In tal senso si richiama il turismo esperienziale, ed i macro temi individuati all'inizio del presente capitolo che caratterizzano il territorio bergamasco e la sua offerta.

Tali macro-tematiche possono infatti rappresentare la base di partenza per la creazione di prodotti eterogenei tra loro, basati sul concetto di esperienza, in grado di rispondere ed attrarre una moltitudine di segmenti della domanda, durante più periodi dell'anno. Ad esempio si può considerare lo sviluppo del turismo enogastronomico e rurale ad alto contenuto territoriale, con la valorizzazione dei prodotti tipici locali, in particolare vista di Expo 2015, grazie anche allo sviluppo della ricettività complementare, tra cui le strutture agrituristiche, che giocano un ruolo fondamentale in tal senso.

In sintesi dunque, partendo dal presupposto che il turismo a Bergamo abbia registrato nel tempo una crescita in termini di arrivi e che lo stesso si sia sviluppato con modalità e tempistiche diverse nel territorio, grazie alla diagnosi del potenziale turistico attraverso l'analisi SWOT, è possibile dare una prima formulazione delle linee strategiche per sviluppare tale settore in chiave competitiva e sostenibile, e dunque in modo duraturo nel medio e lungo periodo. Le linee individuate riguardano in generale la differenziazione dell'offerta, con lo sviluppo del turismo culturale in primo luogo, che permette di destagionalizzare i flussi turistici ed allungare le permanenze, una forma turistica a cui il territorio si è approcciato piuttosto recentemente e che in prima analisi sembra avere buone prospettive di sviluppo. Al contempo il territorio, in particolare il contesto urbano, sembra favorire il fenomeno *short break*, vacanze brevi, legate all'evoluzione del trasporto aereo *low-cost*, che caratterizza lo stesso scalo bergamasco. Tale segmento per sua natura non aiuta ad allungare la permanenza media nel territorio ma può d'altra parte esser inteso come uno strumento per la destagionalizzazione dei flussi in tutto il territorio provinciale, ed essere affiancato altre tipologie di turismo, quale ad esempio il turismo d'affari che caratterizza il territorio urbano e che, grazie a nuove forme organizzative ed un costante rinnovamento, può rimanere competitivo ed intendersi nel suo insieme come leva per lo sviluppo. Altre zone, quali le aree montane o lacuali, sono altresì caratterizzate da fenomeni di stagionalità o di una perdita di competitività nel tempo e necessitano di un rilancio in chiave competitiva, attraverso ad esempio lo sviluppo di nuove forme di turismo, in base alle caratteristiche territoriali (turismo naturale, enogastronomico, sportivo). In linea generale comunque, tenendo in considerazione i cambiamenti e le tendenze ad un livello macroeconomico della domanda turistica e dei suoi bisogni, si ritiene strategico implementare in tutto il territorio un'offerta turistica sempre più esperienziale, che coinvolga attivamente il turista su più dimensioni e che permetta di

innalzare il livello qualitativo dell'esperienza stessa, intesa come l'insieme delle «interazioni, condotte ed emozioni che i cinque sensi permettono ad ogni turista di percepire e sperimentare» (Ritchie & Crouch, 2003, p. 73). In tal senso si individua l'importanza della cooperazione strategica degli operatori a livello locale e della sensibilizzazione degli stessi, oltre che della popolazione residente, per valorizzare il significato ed il ruolo che al giorno d'oggi svolge il territorio in senso lato e l'identità territoriale in campo turistico. Il tutto può essere supportato dalle azioni volte ad attrarre le possibilità date da Expo 2015 non unicamente in una chiave di breve periodo, sfruttando questa particolare manifestazione come uno strumento di comunicazione e promozione di Bergamo dal punto di vista turistico a livello nazionale ed internazionale, inteso come territorio limitrofo alla sede principale della manifestazione, nonché per certi versi porta d'entrata allo stesso evento.

CONCLUSIONI

La domanda iniziale del presente elaborato verte sulla comprensione della situazione attuale del turismo a Bergamo (Capoluogo e territorio provinciale) e la definizione delle potenzialità future dello stesso settore turistico, tenendo in considerazione e prendendo come base di partenza per un successo duraturo nel tempo della destinazione il concetto di competitività, inteso come la capacità di una destinazione di ottimizzare la propria attrattività ed acquisire una posizione di successo sul mercato di riferimento, assicurando al tempo stesso che le risorse sulle quali il turismo si basa siano utilizzate in modo efficiente e sostenibile (Dupeyras & MacCallum, 2013). In un contesto di globalizzazione, crisi economica mondiale e continua trasformazione del mercato, il concetto di competitività diventa infatti sempre più significativo e strategico per il successo nel medio e lungo termine di imprese e territori (Kiralova, 2012).

Partendo dal presupposto che la competitività, sviluppata in modo sostenibile, sia una condizione necessaria per il successo di una destinazione turistica e che l'Italia abbia perso nel tempo parte di tale condizione, in particolar modo per problematiche derivanti dal governo e dalla gestione dello stesso settore, nell'elaborato ci si è proposti di fornire una visione della situazione attuale del turismo a Bergamo in tal senso, dopo una presentazione dello stesso contesto territoriale che ha permesso di evidenziare già in un primo luogo alcune tipicità, quali la forte tradizione industriale, il ricco patrimonio storico-culturale e dal punto di vista dell'accessibilità la presenza dell'Aeroporto Internazionale Il Caravaggio, il quarto scalo a livello nazionale per traffico passeggeri (8.964.376 nel 2013) ed il terzo per il traffico commerciale (Sacbo Spa, 2014).

Nella stesura dell'elaborato ci si è proposti inoltre di delineare le tendenze dei flussi turistici e lo stato di salute dell'offerta ricettiva nel territorio, per delineare l'attuale stato di sviluppo del turismo. Un primo risultato dell'analisi può essere dunque la modificazione delle tendenze e dei flussi nel tempo. Da una parte infatti si incontrano le zone montane quali Foppolo, Presolana e Selvino che hanno una lunga tradizione turistica essendo state alcune tra le prime destinazioni sciistiche del Nord Italia. Seguono poi le valli, che tra gli anni Cinquanta e Settanta sono divenute località di villeggiatura grazie alla diffusione del turismo estivo e residenziale. Altresì le zone dei laghi hanno richiamato nel tempo una

clientela più internazionale, attratta dalla presenza di numerosi campeggi. L'approccio della Città di Bergamo al turismo è stato invece più tardivo e talvolta non proporzionato alle potenzialità del luogo, in quanto più legato al fenomeno escursionistico e d'affari, quest'ultimo poco interessato al godimento del patrimonio storico-culturale ed artistico presente in particolar modo nel centro storico, Città Alta (Macchiavelli, 2010). In tal senso, con riferimento ad un periodo temporale più recente³⁰, l'elaborazione dei dati degli annuari dell'Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo ha fornito interessanti informazioni riguardanti la crescita dei flussi turistici in particolare nel territorio urbano del capoluogo e del suo *hinterland*. D'altra parte l'unica zona del territorio ad aver registrato una variazione negativa delle presenze nel 2013 rispetto al 2003 è l'area montana delle Orobie, delineando una modificazione della distribuzione dei flussi turistici all'interno del territorio provinciale nel tempo. I cambiamenti hanno riguardato anche l'offerta ricettiva che ha subito modificazioni ed in alcuni casi ritardi nella riqualificazione delle strutture e dell'offerta, delineando comunque in generale una quasi invariata situazione nell'ultimo decennio per la ricettività tradizionale, a differenza delle strutture complementari, quali ad esempio Bed & Breakfast, affittacamere ed agriturismi che hanno registrato una notevole crescita quantitativa, non sono nel numero delle strutture e della capacità ricettiva, ma anche nella scelta da parte dei turisti.

Da un punto di vista generale comunque dagli anni Novanta al 2013 il numero degli arrivi nel territorio provinciale ha registrato un aumento, passando da approssimativamente 380.000 nel 1991 a più di 900.000 nel 2013. Tale crescita ha delineato in tal sede la necessità di una successiva diagnosi del governo e delle politiche turistiche del territorio, in modo tale da indagare se tale sviluppo possa proseguire nel tempo, in modo competitivo e sostenibile, se il turismo sia dunque percepito come una priorità a livello locale o se al contrario sia lasciato ad un'evoluzione spontanea e sregolata, o se ancora le azioni siano orientate al breve periodo. In tal senso si è individuato nel territorio un approccio piuttosto tardivo al turismo, inteso come priorità dagli anni Duemila, ma nonostante ciò attualmente sembrano esservi molteplici iniziative, progetti ed orientamenti volti alla collaborazione tra attori per uno sviluppo competitivo di lungo

³⁰ I report annuali dell'Osservatorio turistico della Provincia di Bergamo considerati nel presente elaborato sono quelli dall'anno 2005 all'anno 2013, tuttavia in alcuni casi gli stessi forniscono dati antecedenti a tale periodo.

periodo, in cui più volte vengono richiamati proprio i concetti di sostenibilità e competitività per il perseguimento di uno sviluppo locale. Si è individuato in tal senso il modello organizzativo di gestione e programmazione turistica presente nel territorio, quale il Sistema Turistico (tre dei tredici Sistemi Turistici presenti in Lombardia coinvolgono il territorio bergamasco), basato sul concetto di collaborazione sistemica, in cui si cerca di sviluppare le sinergie tra i vari attori coinvolti nel processo di promozione e valorizzazione del territorio bergamasco a fini turistici.

Si è tenuto rilevante in tal sede analizzare un ulteriore elemento caratterizzante il territorio, ossia l'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio", il quale si ritiene che per i flussi movimentati debba esser tenuto in considerazione nella programmazione e gestione strategica del turismo. Attualmente infatti una quota maggiore rispetto al passato dei passeggeri transitanti per l'aeroporto sceglie come meta finale del proprio viaggio il territorio bergamasco, delineando un particolare segmento della domanda, quale la clientela dei *low-cost*, con bisogni e comportamenti specifici che necessitano di studi e strategie specifiche. Un secondo elemento che può avere un impatto nell'evoluzione del turismo a Bergamo, non solo nel breve ma anche nel medio periodo, viene individuato nel Grande Evento Expo 2015, che si svolgerà da maggio ad ottobre nella vicina Milano e che può esser inteso come uno strumento di comunicazione e promozione del territorio provinciale a livello nazionale ed internazionale. Le varie azioni e progetti intrapresi dagli stessi attori del territorio bergamasco hanno individuato l'esistenza dell'intenzione, ancora una volta attraverso la collaborazione, di raccogliere i potenziali benefici quantitativi e qualitativi derivanti dalla vicinanza e dalla partecipazione all'evento stesso.

Infine, l'elaborato si conclude con un'analisi del potenziale turistico attraverso un'analisi SWOT, che ha permesso di individuare le tendenze e le prospettive future del territorio, ed una preliminare formulazione di alcune linee strategiche perseguibili in tal senso, tenendo in considerazione tutti gli elementi precedentemente trattati. I principali risultati conclusivi, dedotti attraverso l'analisi SWOT ed una prima formulazione delle prospettive future, permettono di affermare che in una prima analisi il territorio di Bergamo abbia buone prospettive di crescita da un punto di vista turistico, sia nel breve che nel medio-lungo periodo, secondo i principi di sostenibilità e competitività, viste le sempre maggiori azioni e politiche promosse in tal senso. In una prima sintesi si individuano come linee strategiche da perseguire per uno sviluppo competitivo e sostenibile del turismo il

rafforzamento stesso dei punti di forza del territorio, quale ad esempio l'eterogeneità e l'abbondanza delle attrattive, e lo sforzo di catturare le opportunità date da elementi e fenomeni esterni, quali la crescita del traffico dei passeggeri dell'Aeroporto Internazionale "Il Caravaggio", o ancora lo svolgimento di Expo 2015 nella vicina città di Milano che attrarrà un ingente numero di visitatori. Per un effettivo sviluppo di medio-lungo periodo si ritiene altresì indispensabile risolvere i punti di debolezza del territorio e limitare o comunque monitorare le minacce provenienti dall'esterno, attraverso ad esempio azioni mirate alla destagionalizzazione dei flussi turistici, all'allungamento della permanenza media nel territorio e promuovendo la sensibilizzazione della comunità locale riguardo alle potenzialità date da uno sviluppo turistico sostenibile e competitivo.

Tale elaborato si propone dunque come un punto di partenza per una continua e più dettagliata riflessione futura sullo sviluppo turistico nel territorio provinciale in chiave competitiva, ribadendo la necessità di un'attenta programmazione e gestione strategica di tal settore a livello locale affinché ciò possa avvenire. Una prima formulazione delle prospettive future del turismo a Bergamo, e le conseguenti linee strategiche per un suo sviluppo competitivo e sostenibile, riguardano in primo luogo il perseguimento dello sviluppo del turismo culturale, specialmente nell'ambito urbano e con una visione olistica di "bene culturale", la creazione di prodotti innovativi ed esperienziali, oltre che il rilancio delle aree meno competitive come quelle montane attraverso lo sviluppo di nuove forme di turismo ad alto contenuto territoriale (turismo naturale, enogastronomico, attivo) da affiancare a quello tradizionale. Tenendo in considerazione il fenomeno del *low-cost* che caratterizza lo scalo bergamasco, si ritiene poi opportuno considerare anche tale segmento ed il turismo breve, quale lo *short-break*, che se da una parte non rappresenta un rimedio all'abbassamento della permanenza media, dall'altro rappresenta una misura per favorire la destagionalizzazione dei flussi. In conclusione poi si ritiene strategico implementare in tutto il territorio un'offerta turistica sempre più esperienziale, in grado di coinvolgere il turista su più dimensioni ed innalzare la qualità della visita stessa, non dimenticando comunque l'importanza della cooperazione strategica tra operatori a livello locale e la sensibilizzazione degli stessi, oltre che della popolazione e delle istituzioni per un effettivo sforzo di perseguimento della competitività e sostenibilità turistica.

BIBLIOGRAFIA

- Albano, F. (2014). *Turismo e management d'impresa*. Youcanprint.
- Angeloni, S. (2013). *Destination Italy: Un approccio manageriale per il sistema turistico italiano*. Pearson Italia
- Arpa Lombardia. (2004). Capitolo 7: Turismo. In *Rapporto sullo stato dell'ambiente in Lombardia 2003* (p.73-84). Tratto da:
http://ita.arpalombardia.it/ITA/console/files/download/20/cap_07_turismo.pdf
- Barile, S., Golinelli, C., Nigro, C., Loguori, M., & Trunfio, M. (2007). I Sistemi Turistici Locali e l'Organizzazione Turistica Regionale: il quadro normativo di riferimento. In S. Sciarelli, *Il Management dei Sistemi Turistici Locali* (p. 85-111). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Becheri, E. (2009). *Sedicesimo rapporto sul turismo italiano 2007-2008*. Milano: FrancoAngeli.
- Bieger, T. (2000). Destination management e finanziamenti. In H. Pechlaner, & K. Weiermair, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring Editore.
- Bonomi, E., & Tortelli, A. (1986). *Teoria e sviluppo del turismo*. Casale Monferrato (AL): Casa editrice Marietti.
- Bramanti, A. (2002). Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance. In A. Biggiero, & A. Sammarra (A cura di), *Apprendimento, Identità e Marketing del Territorio* (p. 25-35). Roma: Carocci.
- Brundu, B. (2014). *Turismo e città minori in Sardegna. Alghero e Olbia tra innovazione e percezione*. Milano: FrancoAngeli.
- Brunetti, F. (2002). Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato. In M. Franch (A cura di), *Destination Management. Governare il Turismo Tra Locale e Globale* (p. 39-64). Torino: G. Giappichelli Editore.

Camera di Commercio Bergamo. (2014). *La Congiuntura Economica. Industria, artigianato, commercio, servizi, e costruzioni in Provincia di Bergamo nel primo trimestre 2014*. Bergamo: Camera di Commercio Bergamo. Tratto da <http://www.bg.camcom.gov.it/export/sites/default/macroaree/informativa/studi/archivio/20141T-congiuntura-economica.pdf>

Candela, G., & Figini, P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni* (II ed.). Milano: McGraw-Hill.

Capone, F. (2005). *I sistemi locali turistici in Italia. Identificazione, misurazione ed analisi delle fonti di competitività [tesi di dottorato]*. Firenze: Firenze University Press.

Carera, A. (2005). *La vocazione marginale. L'industria del turismo nello sviluppo lombardo (XIX-XX secolo)*. Milano: I.S.U. Università Cattolica.

Caroli, M. (2006). *Il Marketing Territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Milano: FrancoAngeli.

Caso, R. (2007). Sviluppo del Turismo e Sostenibilità. In M. De Carlo, & R. Caso, *Turismo e sostenibilità. Principi, strumenti, esperienze* (p. 21-54). Milano: FrancoAngeli.

Cestit-Casi. (2012). *Il turismo internazionale dall'aeroporto di Orio al Serio. Caratteristiche, comportamenti ed impatto sul territorio*. Provincia di Bergamo. Tratto da [http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto\(11\).pdf](http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto(11).pdf)

Comune di Bergamo. (2013). *Ciclo annuale della Performance. Rapporto finale n. 6. Valutazione della performance 2012*. Tratto da http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/gestionedocumentale/Rapporto%20finale%20Performance%202012_784_21955.pdf

Comune di Bergamo. (2014). *Bergamo in Cifre 2013*. Bergamo. Tratto da http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/gestionedocumentale/20140512_Bergamoincifre2013-Opuscolo_784_23971.pdf

Comune di Bergamo. (2014). *Linee programmatiche. Mandato 2009-2014*. Bergamo. Tratto da Comune di Bergamo: http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/notizie/Linee%20programmatiche_12927_5327.pdf

- Cooper, C., Johnson, P., & Thomas, B. (1992). The life cycle concept and tourism. In P. Johnson, & B. Thomas (A cura di), *Choice and demand in tourism* (p. 145-160). Mansell.
- Costa, P. (2001). La sostenibilità e il turismo. In P. Costa, M. Manente, & M. Furlan (A cura di), *Politica Economica del Turismo* (p. 121-134). Milano: Touring Club Italiano.
- Costa, P., & Manente, M. (2000). *Economia del Turismo*. Milano: Touring Club Italiano.
- Costa, P., Manente, M., & Furlan, M. (A cura di). (2001). *Politica Economica del Turismo*. Milano: Touring Club Italiano.
- Creazza, A., Dallari, F., & Leone, F. (2012, ottobre 21). Analisi delle esigenze logistiche e sviluppo di soluzioni operative per EXPO 2015. *Serie Tecnologia*. Tratto da <http://arl.liuc.it/dspace/bitstream/2468/1589/1/253.pdf>
- Croci, E. (2009). *Turismo culturale. Il marketing delle emozioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Dall'Ara, G., & Morandi, F. (2004). *I Sistemi Turistici Locali. Normativa, progetti, opportunità*. Macerata: Halley Editore.
- D'Elia, A. (2007). *Economia e Management del turismo. Destinazioni e imprese nello spazio turistico globale*. Il Sole 24 Ore Libri.
- Deliberazione della Giunta Regionale N. X / 648 del 06 Settembre 2013. Tratto da <http://www.attivitaprodottive.regione.lombardia.it/shared/ccurl/980/268/Dgr%20n%20648%20sulla%20creazione%20di%20impresa.pdf>
- Della Corte, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova: Cedam.
- d'Hartesse, A. (2000).) Lessons in managerial destination competitiveness in the case of Foxwoods Casino resort. *Tourism Management*, 21(1), p 23-32.
- Di Vittorio, A. (2010). Le prospettive del turismo “esperienziale” nel contesto dell’economia italiana. *Economia Italiana* (2), p. 523-553.
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. OECD Publishing. doi:10.1787/5k47t9q2t923-en
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.

Ecorys. (2009). *Studio sulla competitività dell'industria europea del turismo- con particolare attenzione ai settori: alberghiero, dei tour operator e delle agenzie di viaggio*.

Rotterdam: Ecorys. Tratto da:

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/executive_summary_it.pdf

Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo. Marketing e management*. Milano: Hoepli Editore.

Ejarque, J. (2008). Il nuovo marketing turistico delle Regioni per affrontare la competizione turistica. In U. Martini, & J. Ejarque (A cura di), *Le nuove strategie di destination marketing. Come affrontare la competitività delle regioni turistiche italiane*. (p. 26-48). Milano: FrancoAngeli.

European Commission. (2014, 08 01). *Annual Tourism Report 2013 Italy*. Tratto da European Commission:

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/5960/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Ferrari, S. (2012). *Marketing del turismo. Consumatori, imprese e destinazioni del nuovo millennio*. Padova: Cedam.

Franch, M. (A cura di). (2002). *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli Editore.

Frattini, P., & Ravanelli, R. (2013). *Il Novecento a Bergamo*. UTET Libri.

Fumagalli, E., Garibaldi, R., & Macchiavelli, A. (1999). *Turismo a Bergamo oltre il 2000: verso una politica degli eventi*. Bergamo: Università degli Studi di Bergamo - Facoltà di L.L.S. Tratto da:

http://www.robtagaribaldi.it/Progetti/TURISMO%20A%20BG_OLTRE%20IL%202000.pdf

Garibaldi, R. (2013). Bergamo e il suo ruolo nel turismo. Linee strategiche. Bergamo. Tratto da:

http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/gestionedocumentale/Bergamo%20e%20il%20suo%20ruolo%20nel%20turismo_Linee%20strategiche_784_23915.pdf

Garibaldi, R. (2014). *Report Attività Turismo 2013*. Bergamo: Comune di Bergamo.

Tratto da:

http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/gestionedocumentale/REPORT_mail_low_784_24062.pdf

Getz, D. (1992). Tourism Planning and Destination Life Cycle. *Annals Of Tourism Research*, 19(4), 752-770. doi:10.1016/0160-7383(92)90065-W

Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (II ed.). New York: Cognizant Communication Corporation.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*. Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017

Golinelli, C. (2002). *Il Territorio Sistema Vitale. Verso un modello di analisi*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Gruppo Clas & Sacbo. (2005). *Gli effetti economici dello sviluppo dell'aeroporto di Milano - Orio al Serio*. Bergamo. Tratto da <http://www.sacbo.it/docs/Studio%20gruppo%20CLAS.pdf>

Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, i. T. (2013). *Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro, Sud*. Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport. Tratto da [http://www.agenziademanio.it/export/download/demanio/agenzia/5_Piano_strategico_d el_Turismo_2020.pdf](http://www.agenziademanio.it/export/download/demanio/agenzia/5_Piano_strategico_del_Turismo_2020.pdf)

Gruppo Impresa Finance srl. (2008, Febbraio). *Programma di Sviluppo Turistico. Sistema Turistico Bergamo, Isola e Pianura Bergamasca. Allegato A. Documento Strategico*. Bergamo: Comune di Bergamo. Tratto da http://www.comune.bergamo.it/upload/bergamo_ecm8/gestionedocumentale/S.T.%20doc%20strat%20DEF_6360.pdf

Hassan, S. (2000, February). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.

Istituto per la Ricerca Sociale. (2002). Turismo. In *Quadro conoscitivo e strategico: scenari di trasformazione per il territorio della provincia di Bergamo* (p. 201-228). Milano: Provincia di Bergamo. Tratto da http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/A_06b%20Turismo.pdf

Istituto per la Ricerca Sociale. (2009). *Osservatorio sulla crisi. Nota congiunturale – Novembre 2009*. Tratto da: <http://www.bg.camcom.gov.it/export/sites/default/macroaree/informativa/studi/storico/files/rapporti-economia/200911-Osservatorio-sulla-crisi-nota-congiunturale.pdf>

Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale. (2014). Turismo. In ISPRA, *Annuario dei Dati Ambientali 2013* (Vol. 4/2014). Roma: ISPRA.

Kiralova, A. (2012). Istruzione superiore internazionale del turismo. In S. Messina, & V. Santamano, *Esperienze e casi di turismo sostenibile* (p. 90-117). Milano: FrancoAngeli.

Locati, A. (2014, Aprile 1). Il sistema Bergamo per Expo Milano 2015. *Bergamo Economica*, p. 11-13.

Macchiavelli, A. (2010). Focus. Bergamo da città industriale a polo turistico. In (IRER), Istituto Regionale di Ricerca della Lombar (A cura di), *Lombardia 2010. Rapporto di legislatura*. Milano: Guerrini e Associati. Tratto da: <http://www.irer.it/lombardia2010/testi/focus/bergamo-da-citta-industriale-a-polo-turistico.pdf>

Macchiavelli, A., & Licandri, S. (2013). Alla ricerca di una ricettività <<low cost>>: tentativi di risposta nell'area bergamasca. (I. Salerno, A cura di) *Rivista di Scienze del Turismo*(1-2 Gennaio-Dicembre 2013), 103-116. doi:10.7358/rst-2013-01-02-macc

Manente, M. (2001). Conoscenza dei mercati e della domanda. Gli scenari internazionali. In P. Costa, M. Manente, & M. Furlan (A cura di), *Politica economica del turismo* (p. 51-74). Milano: Touring Club Editore.

- Manente, M. (2001). Gli impatti economici del turismo. In P. Costa, M. Manente, & M. Furlan (A cura di), *Politica Economica del Turismo* (p. 93-120). Milano: Touring Club Italiano.
- Manente, M., & Cerato, M. (2000). Destination Management: The Conceptual Framework. In M. Manente, & M. Cerato (A cura di), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products* (p. 15-26). Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.
- Manente, M., & Furlan, M. (2001). Gestire la destinazione come sistema: il quadro concettuale. In P. Costa, M. Manente, & M. Furlan (A cura di), *Politica economica del turismo* (p. 151-162). Milano: Touring Club Italiano.
- Manente, M., Cerato, M., & Furlan, M. (2000). *Imprese Turistiche e Competitività. Le caratteristiche della produzione delle imprese turistiche*. Venezia: Ciset.
- Manente, M., Minghetti, V., & Montaguti, F. (2012). Politiche del turismo per una destination governance competitiva: il ruolo dell'Unione Europea. In H. Pechlaner, P. Panicia, M. Valeri, & F. Raich, *Destination Governance: Teoria ed Esperienze* (p. 69-93). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Martelloni, R. (2007). *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*. Milano: FrancoAngeli.
- Martini, U. (2002). Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino. In M. Franch, *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli Editore.
- Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Mason, P. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management* (II ed.). Butterworth Heinemann.
- Menegatti, R. (2004). Il Club di Prodotto nelle nuove politiche territoriali per il turismo. In A. Savelli (A cura di), *Turismo, territorio, identità. Ricerche ed esperienze nell'area mediterranea* (p. 119-218). Milano: FrancoAngeli.

- Minca, C. (1996). *Spazi Effimeri* (I ed.). Padova: Cedam.
- Motta, E., & Tosetti, P. (2003). *Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale. Attività produttive, Terziario e Turismo*. Provincia di Bergamo. Tratto da http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/D8_Volume.pdf
- Newall, E. (1992). The Challenge of Competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 94-100.
- Notarstefano, C. (2004, 2/2004). Il turismo culturale urbano: orientamenti comunitari per un processo integrato. *Bari Economica*, p. 23-27.
- OECD. (2001). *OECD Territorial Reviews: Bergamo, Italy 2001*. Parigi: OECD. doi:10.1787/9789264195028-en
- OECD. (2011). *Studi OCSE sul Turismo: Italia: Analisi delle criticità e delle politiche*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264116030-it
- O'Reilly, A. (1986). Tourism Carrying Capacity: Concept and Issues. *Tourism Management*, 7(4), 254-258.
- Orsini, L. (2008). *Volare low cost. La rivoluzione del trasporto aereo*. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A.
- Osservatorio Nazionale del Turismo. (2013). *Rapporto sul turismo 2012*. Roma: Presidenza del consiglio dei ministri Ufficio per le politiche del turismo. Tratto da: http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2013-08-09_02992.pdf
- Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2014). *Rapporto Annuale 2013. Monitoraggio dei flussi e dell'evoluzione turistica sul territorio bergamasco*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da: <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto%202013%20Osservatorio%20turismo.pdf>
- Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2006). *Dati statistici anno 2005*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Osservatorio%20turistico%20RAPPORTO%20DATI%202005.pdf>

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2007). *Dati statistici anno 2006*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da [http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/OSSERVATORIO%202006\(1\).zip](http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/OSSERVATORIO%202006(1).zip)

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2008). *Rapporto 2007. Analisi statistica e monitoraggio dei fenomeni sul territorio*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da: <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/RAPPORTO%20DI%20SINTESI%20OSSERVATORIO%20TURISTICO%202007.pdf>

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2009). *Rapporto 2008. Analisi statistica e monitoraggio dei fenomeni sul territorio*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da: http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto_Osservatorio_turistico_2008.pdf

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2010). *Rapporto 2009. Analisi statistica e monitoraggio dei fenomeni sul turismo*. Bergamo. Tratto da <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/RAPPORTO%20DEFINITIVO%202009.pdf>

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2011). *Rapporto 2010. Analisi e monitoraggio dei fenomeni sul territorio*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/RAPPORTO%20FINALE%20OSSERVATORIO%202010.pdf>

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2012). *Rapporto annuale 2011. Analisi e monitoraggio dei flussi e dell'evoluzione turistica sul territorio bergamasco*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto_osservatorio_2011.pdf

Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo. (2013). *Rapporto annuale 2012. Analisi e monitoraggio dei flussi e dell'evoluzione turistica sul territorio bergamasco*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto%202012.pdf>

- Pechlaner, H., Paniccia, P., Raich, F., & Valeri, M. (2012). Dal Destination management alla destination governance: problemi e prospettive. In H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, & F. Raich (A cura di), *Destination Governance: Teoria ed Esperienze* (p. 4-14). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Plinio, G. (2003). Presentazione. In *XIII Rapporto sul turismo in Italia*. Firenze: Mercury S.r.l.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Provincia di Bergamo. (2014). *Progetto "Iseo Express Bus"*. Bergamo: Provincia di Bergamo. Tratto da <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/progetto%20iseo.pdf>
- Prugh, T., Costanza, R., Cumberland, J., Daly, H., Goodland, R., & Norgaard, R. (1995). *Natural Capital and Human Economic Survival*. Solomons, Maryland: ISEE Press.
- Regione Lombardia. (2014, Maggio). *Direzione Generale Commercio, Turismo e Terziario*. Tratto da: <http://www.commercio.regione.lombardia.it/shared/ccurl/384/598/elenco%20sistemi%20turistici.pdf>
- Regione Lombardia. (2014, 07 17). *Slide La lombardia per l'attrattività*. Tratto da http://www.commercio.regione.lombardia.it/shared/ccurl/874/857/Slide_DAT_Bando_B_17luglio_3.pdf
- Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*. Wallingford: CABI.
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxford: CABI Publishing.
- Robinson, P. (2012). *Tourism: The Key Concepts*. Routledge.
- Romei, P. (2008). *Turismo Sostenibile e Sviluppo Locale*. Padova: CEDAM
- Scipioni, A., & Mazzi, A. (2011). *Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi studio*. Milano: FrancoAngeli.

- Scott, B., & Lodge, G. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simeon, M., & Di Trapani, G. (2011). Mega eventi e creazione di valore per il territorio: un'analisi delle Esposizioni Universali e Internazionali. *Sinergie CUEIM. Consorzio universitario economia industriale e manageriale*, 29(85), 179-202.
- Sorci, P. (2002). Il ciclo di vita di una destinazione turistica. In C. Dall'Ara (A cura di), *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo* (p. 184-202). Milano: FrancoAngeli.
- Tallone, O. (2008). L'individuazione funzionale dei sistemi turistici: La normativa nazionale e le esperienze regionali. Il caso della Lombardia. In P. Romei (A cura di), *Turismo Sostenibile e Sviluppo Locale* (p. 153-168). Padova: Cedam.
- Tamma, M. (2000). Aspetti strategici del destination management. In H. Pechlaner, & K. Weiermair, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring Editore.
- Tamma, M. (2002). Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta. In M. Franch, *Destination Management. Gestire il Turismo fra Locale e Globale* (p. 11-38). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Tamma, M. (2012). Aspetti strategici della destination governance. In H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, & F. Raich, *Destination Governance: Teoria ed esperienze* (p. 125-143). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Touring Club Italiano. (2005). *Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico*. I libri bianchi del Touring club italiano ed., Vol. 13. Touring Club Italiano.
- TradeLab. (2014). *Distretto dell'Attrattività "Gate-Green Attractivity Territory for Expo"*. Seriate. Tratto da <http://www.confcommercio.bg.it/wp-content/uploads/2014/11/gate.pdf>
- Turco, A. (2012). *Turismo & territorialità. Modelli di analisi, strategie comunicative, politiche pubbliche*. Milano: Unicopoli.
- Turismo Bergamo. (2014). *Report Attività 2013*. Bergamo: Turismo Bergamo.

UNEP & UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Madrid.

UNWTO. (2014). *UNWTO Tourism Highlights. 2014 Edition*. UNWTO. Tratto da http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf

Van der Borg, J. (2001). La gestione del turismo nelle città d'arte. In P. Costa, M. Manente, & M. Furlan (A cura di), *Politica Economica del Turismo* (p. 205-235). Milano: Touring Club Italiano.

Vertova, G., Colleoni, R., & Locatelli, G. (2001). Bergamo e i grandi eventi di questi anni: verso un bilancio. In A. Macchiavelli, & R. Garibaldi, *Turismo e culture del territorio I. Strumenti per la valorizzazione: i musei etnografici e la promozione di grandi eventi* (p. 79-84). Milano: FrancoAngeli.

WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Wilde, S., & Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination. *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in tourism: business and destination perspective* (p. 467-478). Helsinki: TTRA.

World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Ginevra: Blanke J. and Chiesa T.

SITOGRAFIA

Accademia Carrara. (2014). *CALENDARIO 2000*. Tratto il giorno 11 Ottobre 2014 da Sito Web Accademia Carrara: <http://www.accademiacarrara.bg.it/cale00.htm>

Ascom. (2014, Luglio 28). *“Prepariamoci all’Expo”*. *Da settembre in Ascom*. Tratto il giorno 13 Novembre 2014 da Confcommercio Imprese per l'Italia. Bergamo: <http://www.confcommercio.bg.it/index.php/prepariamoci-allexpo-da-settembre-in-ascom/>

Associazione Italiana Gestori Aeroporti. (2014). *Statistiche*. Tratto il giorno 12 Ottobre 2014 da Sito Web Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti: <http://www.assaeroporti.com/statistiche/>

Assolombarda. (2014). *Expo: Storia Esposizioni*. Tratto il giorno 27 Novembre 2014 da Expo Assolombarda: <http://expo2015.assolombarda.it/expo/storia-esposizioni>

Atb. (2014). *Le funicolari - Mezzi e tecnologie - Servizi di trasporto - ATb Bergamo*. Tratto il giorno 12 Novembre 2014 da Sito Web ATB Bergamo: <http://www.atb.bergamo.it/ita/Default.aspx?SEZ=2&PAG=22&NOT=45>

Autostrada Pedemontana Lombarda. (2014, Settembre 4). *A che punto siamo - Autostrada Pedemontana Lombarda*. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da Autostrada Pedemontana Lombarda: http://www.pedemontana.com/a_che_punto_siamo.php

Bergamo Card. (2013). *Bergamo Card - Cos'è*. Tratto il giorno 18 Dicembre 2014 da Bergamo Card: <http://www.bergamocard.it/it/bergamo-card>

Bergamo Convention Bureau. (2009). *Bergamo Convention Bureau: Cos'è il Bergamo Convention Bureau (BCB)*. Tratto il giorno 17 Dicembre 2014 da http://www.bergamocb.com/index.php?page=static&paginaStaticaContenuto_id_instanc e=65

BIE. (2014). *International Specialized Expos*. Tratto il giorno 27 Novembre 2014 da Official Site of the Bureau International des Expositions: <http://www.bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/expo-categories/international-specialized-expos>

BIE. (2014). *Who We Are*. Tratto il giorno 27 Novembre 2014 da Official Site of the Bureau International des Expositions: <http://www.bie-paris.org/site/en/bie/who-we-are>

BIE. (2014). *World Expos*. Tratto il giorno 27 Novembre 2014 da Official Site of the Bureau International des Expositions: <http://www.bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/expo-categories/world-expos>

Camera di Commercio Bergamo. (2014, Maggio 14). *Comunicati stampa: Contributi a sostegno dei club di prodotto per favorire l'attrattività turistica in vista di Expo 2015*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da Camera di Commercio di Bergamo [sito istituzionale]: <http://www.bg.camcom.gov.it/risorse/comunicati/Contributi-a-sostegno-dei-club-di-prodotto-per-favorire-lattrattivita-turistica-in-vista-di-Expo-2015/>

Camera di Commercio Bergamo. (2014, Luglio 2014). *Contributi a sostegno dei Club di Prodotto per favorire l'attrattività turistica in vista di Expo 2015*. Tratto il giorno 1 Dicembre 2014 da Camera di Commercio di Bergamo [sito istituzionale]: <http://www.bg.camcom.gov.it/risorse/comunicati/Contributi-a-sostegno-dei-Club-di-Prodotta-per-favorire-lattrattivita-turistica-in-vista-di-Expo-2015/>

Camera di Commercio di Bergamo. (2014). <<*Bergamo, Città dei Mille...Sapori*>> *Prodotti tradizionali bergamaschi*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da <http://www.bg.camcom.gov.it/millesapori/it/>

Comune di Bergamo. (2007, 09 14). *Comune di Bergamo - Le origini*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Sito Web Comune di Bergamo <http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3786&idArea=1181&idCat=1190&ID=1471&TipoElemento=pagina>

Comune di Bergamo. (2008, 06 09). *Cenni storici*. Tratto il giorno 29 Novembre 2014 da Sito Web Comune di Bergamo <http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3786&idArea=1181&idCat=1190&ID=1243&TipoElemento=categoria>

Comune di Bergamo. (2013, Marzo 22). *HOME » Infomobilità » Circolare in città » Trasporto pubblico urbano*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Comune di Bergamo: <http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3786&idArea=1200&idCat=1227&ID=1724&TipoElemento=categoria>

Comune di Bergamo. (2013, 09 27). *I Musei*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Sito Web Comune di Bergamo: <http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3780&idArea=1182&idCat=1195&ID=2143&TipoElemento=pagina>

Confcommercio Imprese per l'Italia Bergamo. (2014). *I DAT, i distretti dell'attrattività turistica*. Tratto il giorno 02 Dicembre 2014 da Confcommercio Imprese per l'Italia Bergamo: <http://www.confcommercio.bg.it/index.php/i-dat-i-distretti-dellattrattivita-turistica/>

Confcommercio Lombardia. (2014). *Bando Distretti dell'Attrattività. Misura B per la realizzazione di iniziative di area vasta*. Confcommercio Lombardia. Tratto il giorno 3 Dicembre 2014 da <http://www.confcommerciolombardia.it/tool/download.php?id=21168&idst=4774>

Crespi Cultura. (2014). *Cosa è Crespi?* Tratto il giorno 10 Dicembre 2014 da Villaggio Crespi d'Adda: <http://www.villaggiocrespi.it/crespidadda/cosae/>

EXPO. (2014). *Expo & Turismo*. Tratto il giorno 11 Novembre 2014 da Expo Milano 2015: <http://www.expo2015.org/it/news/videonews/expo---turismo>

Finlombardia. (2014). *Finanziamenti e servizi. Progetto "Pivot – piattaforma regionale di valorizzazione dell'offerta turistica in Lombardia"*. Tratto il giorno 15 Novembre 2014 da Finlombardia: <http://www.finlombarda.it/finanziamentieservizi/pivot>

Fondazione Papa Giovanni XXIII. (2014). *Home: Fondazione Papa Giovanni XXIII*. Tratto il giorno 20 Novembre 2014 da Fondazione Papa Giovanni XXIII: <http://www.fondazionepapagiovannixxiii.it/>

Istat. (2014). *Glossario*. Tratto il giorno 30 Dicembre 2014 da Istat: <http://www3.istat.it/cgi-bin/glossario/indice.pl>

Legge 29 luglio 2014, n. 106, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, recante disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/07/30/14G00121/sg

Legge 29 marzo 2001, n. 135, Riforma della legislazione nazionale del turismo. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da <http://www.camera.it/parlam/leggi/011351.htm>

Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/01003lc.htm>

Legge Regionale 16 Luglio 2007, n. 15, Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo. Tratto il giorno 15 Novembre 2014 da http://smtp.consiglio.regione.lombardia.it/NormeLombardia/Accessibile/main.aspx?view=showdoc&iddoc=lr002007071600015&exp_coll=lr002007071600015&selnode=lr002007071600015

Lombardia Notizie. (2012, Agosto 9). *Turismo, Peroni: 812.000 euro per progetti di eccellenza*. Tratto il giorno 12 Novembre 2014 da Regione Lombardia: <http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=News&childpagename=Regione%2FDetail&cid=1213544400640&pagename=RGNWrapper>

Menduni, E. (2008). *Prosumer in "Enciclopedia della Scienza e della Tecnica"*. Tratto il giorno 20 Dicembre 2014 da Treccani, il portale del sapere: http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_%28Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica%29/

MiBACT. (2014, 02 20). *MIBACT: UNESCO, LE "OPERE DI DIFESA VENEZIANE TRA IL XV E IL XVII SECOLO" ENTRANO NELLA LISTA PROPOSITIVA ITALIANA*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Sito web del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo: http://www.beniculturali.gov.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1240793650.html

Osservatorio Nazionale del Turismo. (2010, 10 20). *Normativa. Norme regionali. Lombardia*. Tratto il giorno 21 Novembre 2014 da http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/documenti/02449?category=documenti/normativa/norme_reg/lombardia

Paravisi, F. (2013, Marzo 12). *Aeroporto più grande per l'Expo. Corriere della Sera - Bergamo*, p. 7. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da

http://bergamo.corriere.it/bergamo/notizie/cronaca/13_marzo_12/aeroporto-expo-orio-serio-bergamo-212137917289.shtml

Parco delle Orobie Bergamasche. (2014). *Homepage*. Tratto il giorno 15 Ottobre 2014 da <http://www.parcorobie.it/>

Parlamento Italiano. (2014). *Leggi dalla XIII legislatura*. Tratto il giorno 15 Ottobre 2014 da <http://www.camera.it/parlam/leggi/011351.htm>

Provincia di Bergamo. (2009). *“Bergamo 2015” Tavolo Expo per valorizzare la Provincia Orobica*. Tratto il giorno 11 Novembre 2014 da <http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBgViewEditorialNewsProcessWAI.jsp?editorialID=110570>

Provincia di Bergamo. (2011, Febbraio 18). *Vivi la Provincia Online: Presentato alla Bit il catalogo del turismo bergamasco*. Tratto il giorno 04 Dicembre 2014 da Provincia di Bergamo:

<http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBgViewEditorialNewsProcessWAI.jsp?editorialID=121411>

Provincia di Bergamo. (2012). *Homepage*. Tratto il giorno 20 Ottobre 2014 da Uffici I.A.T. della Provincia di Bergamo: <http://iat.provincia.bergamo.it/reteiatbergamo/index.php/it/>

Provincia di Bergamo. (2013, Aprile 16). *Il turismo bergamasco in Asia, Nord Europa e Usa*. Tratto il giorno 21 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo: <http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBgViewEditorialNewsProcessWAI.jsp?editorialID=159484&nocache=71771604>

Provincia di Bergamo. (2014). *Attività: Expo: Tavolo di coordinamento provinciale per Expo*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo: <http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgSettori/provBgSettoriHomePageProcess.jsp?page=&myAction=&folderID=145407¬iziaID=114557>

Provincia di Bergamo. (2014, 11 17). *Distretti dell'attrattività: la Provincia sostiene i progetti territoriali*. Tratto il 21 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:

<http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBgViewEditorialNewsProcessWAI.jsp?editorialID=166691>

Provincia di Bergamo. (2014). *Il Territorio*. Tratto il giorno 6 Ottobre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo

<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgIstituzione/provBgIstituzioneHomePageProcess.jsp?editorialID=35964>

Provincia di Bergamo. (2014). *Protocollo d'intesa con la società Expo 2015 S.p.A.* Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgSettori/provBgSettoriHomePageProcess.jsp?page=&myAction=&folderID=145407¬iziaID=114559>

Provincia di Bergamo. (2014). *Sistema turistico la sublimazione dell'acqua*. Tratto il giorno 25 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgSettori/provBgSettoriHomePageProcess.jsp?myAction=&page&folderID=84&editorialID=130612>

Provincia di Bergamo. (2014). *Sistemi turistici*. Tratto il giorno 10 Gennaio 2015 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgSettori/provBgSettoriHomePageProcess.jsp?myAction=&page=&folderID=109204>

Provincia di Bergamo. (2014). *Turismo sostenibile*. Tratto il giorno 20 Ottobre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgSettori/provBgSettoriHomePageProcess.jsp?myAction=&page=&folderID=78378>

Provincia di Bergamo. (2014). *Turismo.Bergamo*. Tratto il giorno 20 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/ProvBgIstituzione/provBgIstituzioneHomePageProcess.jsp?page=&myAction=&folderID=24425¬iziaID=24451>

Provincia di Bergamo. (2014). *Vivi la Provincia online-cenni storici*. Tratto il giorno 15 Novembre 2014 da Sito Web Provincia di Bergamo:
<http://www.provincia.bergamo.it/Provpor/provBgViewEditorialNewsProcess.jsp?editorialID=45749>

Provincia di Milano. (2014). *Flussi Turistici di Milano e Provincia 2013*. Milano: Visita Milano - Provincia di Milano. Tratto il giorno 15 Dicembre 2014 da <http://www.visitamilano.it/turismo/news/index.html?idnews=25597>

Regione Lombardia. (2014). *Commercio, Turismo e Terziario: Distretti dell'attrattività commerciale e turistica della Lombardia*. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da http://www.commercio.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Commercio%2FDetail&cid=1213662436100&pagename=DG_COMMWrapper

Regione Lombardia. (2014). *Commercio, Turismo e Terziario: Distretti dell'attrattività-Bando per la realizzazione di interventi di area vasta*. Tratto il giorno 21 Novembre 2014 da http://www.commercio.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=DG_Commercio/WrapperBandiLayout&cid=1213681634517&p=1213681634517&packedargs=menu-to-render%3D1213277011455&pagename=DG_COMMWrapper

Regione Lombardia. (2014). *Sistemi Turistici Lombardi*. Tratto il giorno 15 Novembre 2014 da http://www.commercio.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Commercio%2FDetail&cid=1213355628411&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213355241838&pagename=DG_COMMWrapper

Sacbo. (2014). *Voli sospesi dal 13 maggio al 1 giugno 2014 per lavori sulla pista*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da Aeroporto Internazionale Orio al Serio: <http://www.sacbo.it/Editorial/newsCategoryViewProcess.jsp?editorialID=6674>

Sacbo. (2014). *Portal Home: Sacbo Spa: Cenni Storici*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da Aeroporto Internazionale di Orio al Serio: <http://www.sacbo.it/Editorial/newsCategoryViewProcess.jsp?editorialID=2254>

Sacbo. (2014). *Bilancio d'esercizio 2013*. Bergamo: Sacbo Spa. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da <http://www.sacbo.it/Editorial/newsCategoryViewProcess.jsp?editorialID=2288>

Sacbo. (2014). *Sistema Gestione Qualità*. Tratto il giorno 12 Dicembre 2014 da <http://www.sacbo.it/Editorial/newsCategoryViewProcess.jsp?editorialID=2274>

Sacbo. (2014). *Info Voli: Piano dei voli per destinazione: Mosca Domodedovo (DME)*. Tratto il giorno 25 Novembre 2014 da Orio al Serio International Airport "Il Caravaggio": <http://www.sacbo.it/FlightPlan/flightPlanMapSearchProcess.jsp?airportCode=DME>

Società di Progetto Brebemi S.p.A. (2014). *Home page*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da [brebemi.it](http://www.brebemi.it): <http://www.brebemi.it/site/>

Treccani l'enciclopedia italiana. (2014). *Gaetano Donizzetti nell'Enciclopedia Treccani*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Treccani il portale del sapere: <http://www.treccani.it/enciclopedia/gaetano-donizetti/>

Turismo Bergamo. (2014). *Come arrivare*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da Turismo Bergamo: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=372&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Fornitori*. Tratto il giorno 30 Novembre 2014 da Expo 2015 Bergamo: <http://expo.bergamo.it/index.php/it/expo-2015/le-impres-per-expo/registrazione-fornitori>

Turismo Bergamo. (2014). *I borghi*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Turismo Bergamo: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=129&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *I grandi personaggi - Arte e cultura*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Turismo Bergamo: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=772&Itemid=128&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Laghi e Fiumi*. Tratto il giorno 20 Ottobre 2014 da Turismo Bergamo: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=262&Itemid=37&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Le mura venete*. Tratto il giorno 28 Novembre 2014 da Turismo Bergamo:

http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Amura-venete&catid=41%3Abergamo&Itemid=1&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Sapori*. Tratto il giorno 12 Dicembre 2014 da http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=56&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Terme*. Tratto il giorno 28 11, 2014 da Turismo Bergamo: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=194&lang=it

Turismo Bergamo. (2014). *Turismo Bergamo*. Tratto il giorno 10 Novembre 2014 da: http://www.turismo.bergamo.it/turismobergamo/index.php?option=com_content&view=article&id=438&Itemid=946&lang=it

UNESCO-Nigeria TVE Project. (2014). *Unesco-Nigeria Project for revitalisation of tve in Nigeria*. Tratto il giorno 28 Dicembre 2014 da <http://www.unesco-nigeriatve.org/teaching%20materials/ltn/leisure%20&%20tourism%20management/semester1/LTM111%20Leisure%20&%20Tourism%20Principles/week7.html>

Unioncamere Lombardia. (2010, Giugno 17). *Turismo:CAST - Progetto europeo per il turismo sostenibile*. Tratto il giorno 20 Ottobre 2014 da Unioncamere Lombardia: <http://www.unioncamerelombardia.it/?/menu-aree-di-intervento/promozione-dello-sviluppo-territoriale/turismo/cast-progetto-europeo-per-il-turismo-sostenibile>

Unioncamere Lombardia. (2014, Gennaio 27). *Chi siamo: Unioncamere Lombardia*. Tratto il giorno 25 Novembre 2014 da Unioncamere Lombardia: <http://www.unioncamerelombardia.it/?/menu-istituzionale/chi-siamo>

Unione Europea. (2008). *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*. Tratto il giorno 10 Ottobre 2014 da Europa Sintesi della Legislazione dell'UE: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/110132_it.htm

UNWTO. (2014). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Tratto il giorno 28 Dicembre 2014 da World Tourism Organization: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>