



Gli eventi culturali per una strategia di “de-museificazione” della città

di ANTONIO PAOLO RUSSO e FRANCESCO DI CESARE

Questo intervento muove da una riflessione: il patrimonio culturale rischia di perdere valore economico, e, in ultima analisi, di venire eroso nella sua integrità fisica ed estetica, in assenza di meccanismi virtuosi in grado di mantenerlo, riprodurlo e metterlo a valore. Alcune città valorizzano il loro patrimonio quasi esclusivamente per attirare turisti (culturali o meno), che di fatto contribuiscono in maniera marginale al suo valore, come testimoniano varie ricerche (tra cui il filone “economia delle città d’arte” del Ciset). Dunque tale meccanismo si verifica solo in misura molto parziale. Affinché il turismo culturale generi dinamiche “sostenibili” di crescita, è dunque necessario trovare nuove articolazioni, nuovi modi di coniugare produzione culturale e sviluppo.

Venezia è non solo l’esempio più lampante di squilibri nel rapporto tra patrimonio, turismo e sviluppo locale, ma anche un banco di prova d’importanza straordinaria per ripensare e ridisegnare tali relazioni. Disponiamo oggi di una nuova ricerca del Coses¹ che offre tanto una solida base di informazioni per poter stabilire “quanto conta” economicamente la cultura veneziana, quanto una valutazione degli ostacoli e delle opportunità presentati dalla relazione tra produzione culturale e scenari di sviluppo legati al turismo.

In questo articolo, dopo aver esposto brevemente le informazioni più interessanti emerse nell’indagine sopra menzionata e in precedenti ricerche, si affronta nello specifico la questione delle “nuove politiche per il turismo culturale”. Anche se le questioni inerenti allo sviluppo sostenibile della città non si esauriscono certo su questo piano, siamo convinti che il ridisegno del sistema di valorizzazione della cultura sia legato all’immagine che di tale cultura si dà e al posizionamento della città rispetto a essa. A questo proposito, possiamo concepire due situazioni opposte. La prima, oggi prevalente, è quella della cultura come insieme

d’attrazioni, o beni patrimoniali, che – nella fattispecie del modello turistico “mordi e fuggi” – rischiano di non essere tanto attraenti quanto il loro *contorno*, generando un problema grave di “tenuta” del capitale culturale. La seconda è quella di un corpo vivo e dinamico di “spunti” che alimentano un modello di visita della – e vita nella – città *genuinamente* fondato sui valori che la sua cultura esprime. Noi crediamo che questo secondo modo di intendere la cultura (e organizzare la produzione culturale nel territorio) porti maggiori benefici alla città del primo. Conseguentemente, proponiamo un modello di *branding* della città come sede di grandi eventi culturali.

Il patrimonio culturale veneziano e il suo uso turistico: impatti e relazioni

Le questioni di tipo economico che riguardano il patrimonio culturale si possono riassumere nei seguenti punti:

- l’importanza economica della valorizzazione delle risorse culturali per una località, ovvero la descrizione degli effetti economici – diretti e indiretti – derivanti da attività di produzione e consumo di cultura;
- la possibilità o meno che lo sfruttamento economico delle risorse culturali duri nel tempo, ovvero la sostenibilità degli effetti di cui al punto precedente.

Le due questioni sono intimamente legate tra loro, perché da un lato si suppone che esista un legame indissolubile tra il capitale sociale di un luogo e la sua crescita culturale², nel senso che senza una comunità di “araldi” (coloro che oggi si definirebbero stakeholder) del patrimonio, è difficile che esso si possa mantenere e accumulare; dall’altro, un uso squilibrato e insostenibile delle risorse culturali può portare a un’erosione significativa del capitale sociale di una comunità³. Venezia è forse la destinazione “heritage” più famosa d’Europa e probabilmente quella che più “soffre” dei livelli altissimi di pressione turistica⁴. In questo contesto, ragionare di sostenibilità del

modello di sviluppo di Venezia basato sull'uso turistico delle risorse culturali significa chiedersi *chi* guadagna dal turismo di Venezia e *quanto*, ovvero se esistano meccanismi di re-distribuzione del valore generato dalle risorse culturali verso la riproduzione del capitale culturale stesso, e infine quale sia il sistema di relazioni di valore che la cultura tesse con le reti dell'economia locale. L'indagine condotta dal Coses⁵ ci consente di rispondere a molti di questi interrogativi. In base all'analisi dei bilanci di 31 istituzioni⁶, e alle stime riferite ad altre dieci di esse, sono stati attribuiti circa 5000 occupati al settore culturale, più altri 1250 indirettamente occupati in settori collegati, per un totale di circa 6250 posti di lavoro generati dalla cultura (ovvero il 12% dell'occupazione del centro storico, vedi fig. 1). La ricerca stima che 65,5 milioni di euro dei salari erogati dalle istituzioni culturali rimangono in territorio comunale, dando origine a successivi cicli di spesa. I lavori nel settore culturale sono per il 60% a tempo indeterminato, ovvero di "buona qualità". A fronte di queste valutazioni relativamente positive sugli impatti "quantitativi" della produzione culturale veneziana, la ricerca muove a prendere in considerazione aspetti più sfumati, di difficile lettura, che però danno il senso della complessità del settore e del suo valore strategico in un'ottica ampia di contributo alla competitività urbana.

Prima di tutto, si guarda alla struttura della filiera incentrata sulle attività culturali. Per quanto riguarda la consistenza dei rapporti strategici si rilevano densi rapporti di collaborazione "orizzontale" tra istituzioni (che svolgono la medesima funzione, ad esempio il settore museale) e invece una rarefazione di sinergie "diagonali" tra istituzioni di diversa natura, per esempio tra educazione superiore, ricerca, imprenditori culturali e istituzioni di governo, in grado di rendere più dinamico e innovativo il processo di valorizzazione

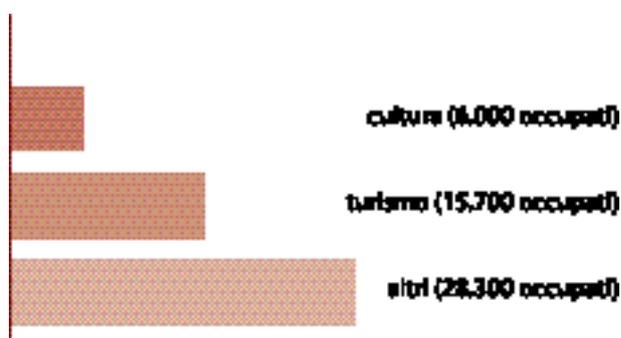


Fig. 1 - Occupazione nel centro storico. *Varie fonti*

delle abbondanti risorse locali. Infine, si evince che la maggioranza dei fornitori (più o meno strategici) è localizzata nel centro storico, il che fa risaltare una certa incapacità del settore culturale cittadino di mettersi in relazione con un territorio più ampio. Se ne conclude⁷ che il potenziale della cultura di attivare processi di crescita endogena, funzionando sia da volano per l'attivazione di rapporti di valore rispetto a nuovi settori strategici (le "industrie creative") sia da vantaggio competitivo per la città storica rispetto alla sua regione, non viene utilizzato al meglio.

Questa constatazione è esasperata nell'analisi dei rapporti tra cultura e turismo. Analisi precedenti⁸ hanno stimato in circa 22.500 gli addetti nell'industria turistica veneziana (15.700 dei quali relativi al solo centro storico, ovvero circa il 17% dei posti di lavoro). Da un lato è facile argomentare che la gran parte del movimento turistico veneziano è "generato" dalla cultura, e dunque andrebbe contabilizzato sotto gli effetti indiretti prodotti da una concentrazione straordinaria di risorse culturali. D'altro canto, adottando l'ottica "industriale" di uno studio come quello del Coses, bisogna rilevare che il trasferimento di valore tra turismo e cultura è molto limitato. Mentre il fatturato del turismo viaggia sul miliardo di euro l'anno (parlando solo dell'economia "ufficiale" e tralasciando che il turismo è un campo in cui il "sommerso" arriva a rappresentare il 20% dell'occupazione⁹), varie analisi della spesa dei visitatori nelle città d'arte venete condotte dal Ciset stimano in meno di 30 milioni il fatturato turistico direttamente imputabile alla cultura: ovvero il mero 3% della spesa turistica¹⁰. Successive ricerche hanno contabilizzato in circa 25 milioni la spesa dei visitatori nei musei e circa 300.000 nelle chiese. Un'inchiesta condotta nel 1996 da Icare fornisce dati ancora più preoccupanti: solo un visitatore su quattro effettua visite a pagamento a istituzioni culturali e monumenti durante il corso della sua visita; le istituzioni più importanti, come il Palazzo Ducale, l'Accademia e la collezione Peggy Guggenheim riescono a intercettare rispettivamente un visitatore su 10, uno su 30 e uno su 45¹¹. Anche questi dati vanno analizzati in profondità per comprenderne la portata. Va notata innanzitutto la quasi totale assenza di rapporti di collaborazione strategica tra i produttori culturali e i "distributori" o *wholesaler* del turismo veneziano. Mentre questa è una caratteristica ricorrente dei sistemi turistici¹², i modi e le conseguenze di tale "sconnessione" nei

casi delle città patrimonio e a Venezia in modo particolare sono estremamente rilevanti. Prima di tutto, la spesa turistica per sua natura si sovrappone e in parte “spiazza” quella dei residenti, dunque l’analisi dei moltiplicatori turistici a scala urbana diviene molto complessa e ambigua, dovendo tenere conto per esempio dei costi-opportunità imposti dal turismo sulle altre funzioni urbane. In secondo luogo, il processo di elicitazione dei contenuti culturali che vengono offerti nel mercato turistico è dominato dalle strategie dell’offerta turistica, che sono tese a minimizzare il rischio e i costi di gestione del turismo, portando a uno “sbilanciamento territoriale” tra centri di attrazione (essenzialmente il centro storico e anzi una sezione molto limitata di esso) e periferie “traversate”¹³, ovvero, nel caso veneziano, una regione turistica vasta e “passiva”¹⁴. Di conseguenza, si finisce per innescare un processo di competizione, tutto basato sul prezzo e sull’accessibilità, mentre la qualità dell’offerta viene ridotta a fronte dell’emergere di asimmetrie informative tra i visitatori. In terzo luogo, i costi di mantenimento delle risorse culturali sono a carico del settore pubblico, come conseguenza della natura ampiamente pubblica dei beni culturali locali; in questo contesto le strategie di valorizzazione del patrimonio difficilmente si conciliano con i processi “evoluti” di generazione di valore tipici di un’economia di rete.

In sostanza, i veri beneficiari del turismo veneziano sono sempre più attori esterni al sistema economico locale, coloro che non possono essere *stakeholder* della conservazione del patrimonio e anzi hanno un interesse (per quanto miope) nel suo abuso. Si tratta di un vero e proprio paradosso che esemplifica al meglio i conflitti impliciti dello sviluppo turistico incapsulati in varie teorie ecologiche e modelli di “ciclo di vita” del turismo¹⁵. Da un lato, è innegabile che l’immagine culturale di Venezia sia all’origine della sua grandissima capacità d’attrazione. Dall’altro, il modo in cui il turismo veneziano “consuma” la città finisce per sminuirne il valore culturale in senso stretto. La preponderanza degli escursionisti tra i visitatori veneziani porta l’offerta commerciale a orientarsi verso un segmento di visitatori contraddistinto da budget di tempo e informazione limitati. Ma l’offerta culturale difficilmente si può adattare a queste trasformazioni del mercato, con il risultato che le attrazioni più centrali e facilmente accessibili sono sovraffollate mentre le attrazioni periferiche, quale che sia il loro valore, sono tagliate fuori da questo processo di



valorizzazione¹⁶.

In chiave dinamica, ciò potrebbe portare a una fase di declino del turismo. In un contesto di crescita della competizione tra destinazioni turistiche, a cagione della sempre più ampia dimensione del mercato turistico (sia in termini d’origini che di destinazioni), e dalla necessità di offrire un prodotto completo e di qualità per eccellere in questo mercato, Venezia potrebbe infatti soffrire una certa perdita della capacità di attirare i turisti, o quantomeno quelli disposti a *pagare* per la cultura. La ricerca del Coses (e lavori precedenti¹⁷) attribuisce questo esito potenzialmente catastrofico al mancato incontro tra domanda e offerta di cultura che si verifica a cagione delle trasformazioni nel mercato turistico implicite nel modello di sviluppo incentrato sulle risorse storico-culturali. La cultura veneziana è “museificata”, non in senso dispregiativo nei confronti dei musei, quanto a rimarcare che fuori dalle mura del museo – che a Venezia è essenzialmente un luogo turistico – non si dà cultura o quanto meno non si crea *valore* a partire dalla cultura. Si propongono dunque una

serie d'azioni correttive, che vanno al di là della mera gestione dei flussi per inserirsi piuttosto in uno scenario di crescita virtuosa basato sulla capacità delle risorse culturali immateriali della città di fare rete con specializzazioni produttive "leggere". Per quanto si tratti d'ipotesi sicuramente interessanti e sulle quali la città si sta già muovendo con idee e progetti (si pensi per esempio alle attività di *Venice district for innovation*), noi vorremmo fare un passo indietro e capire se il turismo culturale possa comunque essere gestito in maniera diversa, attivando dei meccanismi di valorizzazione del patrimonio diversi da quelli attuali.

Destrutturazione del rapporto cultura turismo e proposta di un modello alternativo: Venezia sede di turismo d'eventi

La lettura di un territorio, il riconoscimento e l'organizzazione in esso di una destinazione e, dunque, la gestione della stessa¹⁸ hanno fatto ricorso, come processi, negli ultimi anni, sempre più spesso alla progettazione – o alla semplice ospitalità – d'eventi per loro stessa natura temporanei, in qualche misura artificiali, in grado però di aprire nuovi varchi nel rapporto con il mercato di domanda turistica o di correggere alcune traiettorie che lo stesso rapporto ha assunto e che si ritiene almeno marginalmente non opportune per l'equilibrio socio-economico della comunità.

Tali eventi, a prescindere dalla loro natura, dalla loro frequenza, finanche dalle loro dimensioni, possono essere efficaci strumenti di guida nella definizione delle politiche turistiche che strutturalmente dovrebbero caratterizzare e indirizzare la destinazione. Si tratta di agire su quello che definiamo "turismo degli eventi aggregativi", legato a particolari occasioni che possono ripetersi o essere uniche, ma in ogni caso con una precisa collocazione geografica e temporale, e in relazione alle quali si assiste allo spostamento di un numero di persone provenienti da bacini geografici diversi. È quindi un turismo *trainato*, proprio perché al seguito dell'evento oggetto d'interesse¹⁹.

L'utilità di questo strumento – l'evento – in termini d'indirizzo (o re-indirizzo) di una destinazione è riscontrabile su molteplici fronti che riguardano, innanzitutto, *la capacità di contribuire a una sua migliore gestione turistica*: gli eventi aggregativi, ad esempio, possono correggere l'andamento stagionale del turismo distribuendo i flussi lungo l'arco dell'anno; in secondo luogo, è da riconoscere

a essi *la capacità di amplificare la notorietà della località e rafforzarne il posizionamento* nel mercato delle destinazioni concorrenti; inoltre, essi *costituiscono una valida opportunità per diversificare, ampliare o scremare il target di riferimento*, attraverso proposte i cui caratteri quali-quantitativi filtrano in modo automatico o semiautomatico le probabili reazioni del mercato di domanda. Parimenti, grazie a essi, è possibile contribuire al raggiungimento di una serie di benefici di lungo periodo, quali, ad esempio, l'accelerazione dei processi di investimento nell'area derivante dalla necessità di dotarsi di nuove infrastrutture in grado di accogliere gli eventi e di supportarne la domanda generata.

Poiché esistono numerose tipologie di evento, in relazione, soprattutto, al contenuto, all'oggetto dello stesso, la scelta di una destinazione per ospitare una manifestazione anziché un'altra sarà dettata dalla capacità di quest'ultima di rispondere agli obiettivi di posizionamento, indirizzo e gestione del sistema d'offerta. Non solo, a prescindere dal contenuto, sono altre le caratteristiche che devono essere opportunamente analizzate e ponderate in sede di valutazione dell'evento da ospitare. Variabili come la durata, la capacità attrattiva in termini d'ampiezza geografica del bacino di domanda, la tipologia di pubblico verso cui è rivolto e la numerosità dello stesso, l'intensità d'utilizzo del territorio e delle sue risorse, sono tutte da considerare per utilizzare in modo efficace e con successo tale strumento.

Quanto alla natura, comunque primo fattore per individuare l'evento, le classificazioni possibili sono numerose²⁰ e rimandano alle principali categorie, quali gli eventi politici, di spettacolo, culturali, religiosi, sportivi, di business. Già solo ragionando su queste macroclassi è possibile riconoscere dei tratti peculiari di un insieme e non di un altro, ma è da un attento esame della singola manifestazione che è possibile trarre utili indicazioni a priori – dunque nella fase di scelta – e a consuntivo – dunque nel momento del bilancio e delle considerazioni post-acquisto – capaci di inserirsi in un corretto processo di programmazione turistica (sociale ed economica) della destinazione.

Restringendo il ragionamento agli eventi culturali (ma è un focus estremamente elastico perché è fuggevole la definizione stessa d'evento culturale) e fermando l'attenzione su Venezia, l'obiettivo cui si dovrebbe puntare è senz'altro il ruolo da assegnare a queste manifestazioni nel definire e precisare, irrobustire, un posizionamento, o un nuovo

posizionamento, per la città. Non si vuole riferirsi alla possibilità di stravolgere un'idea radicata nella maggior parte del potenziale di domanda turistica mondiale circa una meta tra le più note, quanto alla possibilità di agire su diverse leve per rivolgersi ad alcuni segmenti presentando a essi un nuovo e positivo format della città. Analisi della domanda, segmentazione della stessa, esame dei comportamenti d'acquisto e consumo dei turisti, corrispondenza tra posizionamento e segmenti, selezione del target: sono certamente questi gli schemi sui quali poggiare un processo di indirizzo delle politiche²¹. Evidentemente modellare un'offerta all'inizio del proprio ciclo di vita, non ancora percepita, è solitamente più semplice e lascia ampi margini d'intervento, mentre in casi di prodotti consolidati, tentativi di riposizionamento sono costretti in vincoli più rigidi che ne limitano le possibilità di riuscita. La domanda turistica, peraltro, è decisamente più complessa da schedare e influenzare, e pertanto è ragionevole affermare che la percentuale d'incidenza sul totale dell'*incoming* turistico in città attribuibile a una strategia di eventi non sarà alta a inizio percorso, ma potrà crescere proprio facendo precedere le evidenze quantitative dai caratteri qualitativi, di immagine, di messaggio.

Si tratta, dunque, di saper selezionare gli eventi in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi che prioritariamente si è dovuto fissare ed esplicitare. La teoria ha prodotto alcuni tentativi in tal senso cercando di delineare modelli specifici²². La maggior parte degli studi sull'efficacia degli eventi riguarda gli impatti, soprattutto di tipo economico, che essi generano sul territorio nel quale sono ospitati²³. In altri casi si tentano di utilizzare modelli complessi nel tentativo di recuperare dimensioni anche non economiche interessate dal fenomeno, così come di separare gli effetti direttamente attribuibili, in un determinato arco temporale, all'evento stesso da quelli che invece si sarebbero comunque manifestati, interamente o parzialmente, anche a prescindere dall'episodio specifico.

È possibile partire da alcuni aspetti da indagare all'interno dei quali rintracciare veri e propri *driver* del successo di un evento culturale (dell'ospitarlo e, talvolta, dell'organizzarlo) per contribuire a raggiungere gli obiettivi, alcuni obiettivi, di politica turistica e di *destination management*. I principali aspetti sono riconducibili al prodotto (l'evento), al modello organizzativo, ai soggetti da coinvolgere,

alla tipologia e valori di entrate e uscite, agli impatti e ricadute²⁴. Ciascuna sfera può e deve essere esaminata riconoscendo in lei determinati caratteri, alcuni da registrare semplicemente, altri sui quali è invece possibile intervenire.

È evidente come ragionare in senso ampio e complesso sulla strategia legata agli eventi da ospitare a Venezia porta, e guai se così non fosse, a prendere in considerazione una molteplicità di questioni, quali l'investimento dell'ente o degli enti pubblici coinvolti, gli indotti economico e occupazionale, gli impatti sociali e fisico-ambientali, la tipologia e quantità degli operatori del territorio impegnati nel processo organizzativo, tutte cruciali nel decretare l'opportunità o meno per la città di investire in una direzione o in un'altra, di ospitare, dunque, un evento piuttosto che un altro. Si tratta di ragionare anche, se non di più (per lo meno dal punto di vista scelto dagli autori di questo contributo), di qualità e ampiezza dell'impatto comunicazionale, della forza distintiva in grado di portare valore nel gioco competitivo con destinazioni concorrenti, di dimensioni e tipologia dell'indotto turistico.

Quali eventi possono portare valore alla città? Quali appuntamenti possono segnare il passo in un rinnovato processo di riposizionamento del centro storico? È opportuno puntare su quanto già oggi viene realizzato in città? È necessario andare a cercare altri eventi da importare o progettare ex-novo per la costruzione di un nuovo calendario? È evidente come non si voglia in questa sede fornire delle risposte poco meditate e forzatamente sintetiche, ma esclusivamente spunti critici per avviare, o riavviare, un percorso progettuale.

Venezia è sede di festival e rassegne di rilevanza mondiale: gli appuntamenti de La Biennale ne rappresentano probabilmente l'espressione più alta. Tali appuntamenti porgono all'audience mondiale d'interessati e curiosi, attenti e disattenti, il volto migliore della città, con vocazione internazionale, impegnata nella ricerca e valorizzazione delle nuove espressioni artistiche. È un modello che funziona, rispetto al quale si discute spesso del coinvolgimento o l'estraneità degli operatori e professionisti locali nei processi organizzativi così come del rapporto con la città quanto alla miglior gestione dell'ospitalità per parteciparvi. Sono aree critiche sulle quali ragionare ma nella consapevolezza che tali eventi attraggono un pubblico selezionato, valorizzando aree della



città meno pressate e cercate dal mass market turistico, in momenti dell'anno non proprio topici nel calendario degli arrivi turistici (pur di fatto facendoli divenire tali essi stessi).

Venezia è sede di manifestazioni di spettacolo dal carattere a volte fortemente popolare come il Carnevale. In questo caso la questione da dibattere, e dibattuta, è soprattutto il rapporto tra flussi escursionisti che appesantiscono la città in alcuni giorni e il segmento di chi sceglie di acquistare in città beni e servizi facendo del proprio soggiorno una fonte d'acquisizione di valore per la città. Senza scivolare su considerazioni che rischierebbero d'essere troppo frettolosamente tacciate di "insufficienza democratica", è evidente come si renda doveroso ragionare sulle quantità e tipologia di turisti desiderati, e da lì partire per una programmazione che disegni, nel tempo, nello spazio e nel carattere, una manifestazione che di per sé ha molto di strutturale (o, meglio, di strutturalmente percepito) ma per molti altri versi si presenta come contenitore da forgiare e da riempire.

Venezia ospita e può ospitare eventi di tipo economico-culturale quali possono essere considerati i convegni e le fiere: alcuni convegni e alcune fiere. Sono appuntamenti per loro natura diretti a specifici segmenti di domanda che hanno tratti nel comportamento di scelta e acquisto decisamente convenienti soprattutto per una città che deve risolvere costantemente un problema di massimo vincolato, ottimizzando il valore di una funzione di utilità con parametri bloccati. Migliorando un sistema di offerta che ha soprattutto nei contenitori, nelle *location*, gli elementi centrali, Venezia può puntare con maggiore decisione di quanto non abbia fatto in passato ad attrarre un turismo business più facilmente indirizzabile nelle dinamiche di quanto non accada per quello leisure. Un turismo che può manifestarsi con un andamento stagionale almeno parzialmente complementare all'altro macrosegmento, che può divenire anche traino per nuovo valore da generare in città non solo stimolando nuova domanda turistica ma anche riposizionando l'immagine verso un profilo nuovamente dinamico anche dal punto di vista materiale (per quanto di una materialità leggera,

consona al carattere della città), in grado di stimolare l'interesse per investitori impegnati non esclusivamente nella macroindustria turistica. Ragionare sugli eventi culturali, scremare in senso qualitativo l'incoming turistico, non coincide ovviamente con chiudere le porte della città a chi ha capacità di spesa limitata.

Venezia può ospitare un turismo giovane culturalmente attento e motivato attraverso appuntamenti di richiamo per questi segmenti di domanda. Si tratta di costruire proposte cariche di valore nel loro significato ma accompagnate, altresì, da un insieme di servizi adatto alla domanda di riferimento, strategica in senso prospettico per la città proprio nel recupero di un dinamismo oggi decisamente perduto. È un segmento, quello giovane, peraltro già fortemente interessato da alcuni eventi e rassegne veneziani molto più di quanto non si percepisca. È però costantemente in cerca di soluzioni più vicine alle proprie esigenze, soluzioni che la città può concedere nel momento in cui non guarda al problema in termini di utilità marginale per il singolo operatore ma con un approccio macroeconomico che, come in un bilancio sociale allargato, cerchi e annoveri altri importanti risultati da iniziative di questo genere. Naturalmente le scelte devono essere compiute in modo organico, assicurando una regia non autoritaria, dunque condivisa, ma pur sempre capace di assumersi le responsabilità di selezionare tra opzioni alternative. È chiaro, infatti, che l'intera città può trarre nuova linfa e rilevanti vantaggi da una strategia legata agli eventi culturali solo nella misura in cui gli stessi vengano presentati come offerta integrale, ragionata, equilibrata e, soprattutto, distribuita nel tempo, nello spazio, nei contenuti, nella domanda cui si rivolgono.

Conclusioni

Un filone ricco e interessante della nuova geografia urbana²⁵ ha acceso un dibattito rinnovato intorno al valore della cultura e dell'arte per le città, chiarendo una volta per tutte che non di sole pietre e musei si tratta, ma d'ingredienti fondamentali per la costruzione di un *homus novus*, cittadino creativo, intraprendente e comunicatore, che sta alla società dell'informazione come il capitalista tutto chiesa, famiglia e casini di caccia stava all'economia manifatturiera fordista del Novecento. L'arte e la cultura, vissute (o comunque gestite) nel passato come un intrattenimento per la classe borghese,

diventano risorse che consentono a una società urbana di crescere, competere ed eccellere; attraverso il contributo educativo e lo sviluppo del gusto critico, certo, ma anche come industria del simbolico (una delle più forti in Europa); come fattore di localizzazione per tutte le altre industrie, che devono attirare la miglior forza lavoro in un luogo caratterizzato da alti livelli di qualità della vita; e come *brand* in grado di far riconoscere una città, i suoi punti di forza, la sua unicità. Per Castells²⁶, il patrimonio culturale è un "ponte" tra globale e locale, che consente alle città, ai luoghi fisici, di rimanere "ancorate" a un'economia che sempre più è fatta di flussi.

Dunque, cominciando a guardare al patrimonio culturale con occhi diversi, possiamo ipotizzare un futuro "postmoderno" anche per Venezia, che riesce a usare la sua immagine, il suo capitale di conoscenza, le sue istituzioni e infrastrutture, e la sua unicità, non (necessariamente) per attirare frotte di escursionisti in sandali e canottiera ma piuttosto per attirare idee, capitale finanziario, impresa, lavoro e ricchezza, e per elaborare questi elementi in termini d'innovazione, stile, status. Questi concetti sono stati ottimamente sviluppati da Rullani, Micelli e Di Maria²⁷. In questo quadro, Venezia subisce gli effetti di un modello di sviluppo turistico sempre più invasivo e scollegato dalle aspirazioni della città; in ultima analisi, turismo "culturale" solo a parole. Anche il solo constatare che l'industria culturale genera 10.000 posti di lavoro (quanti in altre città italiane con meno stelletta sulla Guida del Touring) ci fa tirare un sospiro di sollievo, abituati come siamo a pensare alla cultura in termini di Fenice-in-Fiamme e Pink-Floyd-a-San-Marco.

Esistono comunque segnali che la "creative class" non è meno importante per Venezia che per altre città: il fatto che oggi l'unica zona di Venezia che resiste alla "banalizzazione" turistica e si rinnova anche dal punto di vista economico è la zona universitaria, e questo è stato reso possibile da quando la città ha cominciato a pianificare gli insediamenti universitari guardando alle università non come a corpi estranei da separare dalle preziose pietre veneziane, ma come a comunità da integrare (per esempio, attraverso la residenzialità studentesca²⁸).

Si intravede comunque un disegno. Venezia attira talenti, idee, e interesse, a partire da eventi che fungono da "catalizzatori": la Biennale, il Carnevale e alcuni altri (pochi) eventi come il Salone dei beni culturali, la Festa della musica, il Festival dei "corti"

ecc. Questi eventi hanno grande rilevanza economica, e non solo per quantità ma anche per qualità, dato che si tratta di entrate turistiche “sane”, che si aggiungono a quelle correnti, e generano attenzione e prestigio per la città, come documenta Rispoli²⁹. Grandi e piccoli eventi culturali contribuiscono a modificare strutturalmente i fattori

di localizzazione e di qualità urbana per Venezia, e promettono, in una certa misura, di coniugare finalmente produzione culturale e sviluppo economico. Questa può essere la chiave di volta per re-interpretare la “Venezia laboratorio di cultura” come catalizzatore di risorse, rapporti di rete e capitale umano.

¹ E. Di Maria, A.P. Russo, G. Zanon e F. Zecchin, *Venezia laboratorio di cultura. Indagine sulla dimensione economica dell'offerta culturale a Venezia*, Marsilio, Venezia 2004.

² P. Bendixen, *Cultural tourism: economic success at the expense of culture?*, in “The International Journal of Cultural Policy”, 1997, 4 (1), pp. 21-46.

³ F. Deprest, *Enquete sur le tourisme de masse: l'ecologie face au territoire*, Belin, Paris 1997.

⁴ Al volgere del secolo, Venezia accoglie nei suoi alberghi circa 50 turisti l'anno per ogni residente (6,25 turisti per residente per km²), una cifra che sale a più di 150 se si tiene conto che praticamente tutti i soggiorni nel comune si trasformano in visite al centro storico, e a quasi 200 se si tiene conto degli escursionisti; questi livelli sono circa 10 volte più alti che nel caso di altre destinazioni popolari di turismo heritage (A.P. Russo, *The sustainable development of the heritage city and its region. Analysis, policy, governance*, Thela Thesis, Amsterdam 2002, pp. 135-138). Van der Borg e Russo (*L'uso sostenibile delle risorse culturali Europee: strumenti per la pianificazione strategica*, in *L'Italia nello Spazio Europeo: economia, sistema urbano, spazio rurale, beni culturali*, a cura di R. Camagni, Roma 2001) hanno proceduto a una “mappatura” dello spazio europeo (regioni NUTS3) in termini di sostenibilità d'uso del patrimonio incrociando misure d'attrattività turistica, pressione turistica e uso turistico delle risorse urbane e hanno trovato che Venezia è una tra le città di medie dimensioni che corrono rischi più gravi.

⁵ Vengono incluse nella definizione di cultura adottata dagli autori della ricerca le industrie culturali, le arti visive, le arti rappresentate e gli eventi culturali (E. Di Maria, *Venezia laboratorio...*, cit., pp. 18-21).

⁶ Queste istituzioni sono state suddivise per settore: musei e gallerie, archivi e biblioteche, teatri e istituzioni di spettacolo, istituzioni legate ai luoghi di culto e tradizione religiosa, università enti e istituzioni di ricerca, e altre istituzioni (attività complesse, gestori di beni culturali, fornitori di servizi) e per ente gestore: settore pubblico (Stato / Comune / Provincia), settore privato e Chiesa. In totale si rappresenta fedelmente la situazione economica del 95% del settore.

⁷ E. Di Maria, *Venezia laboratorio...*, cit., p. 114.

⁸ A.P. Russo e J. van der Borg, *Un sistema di indicatori per lo sviluppo turistico sostenibile a Venezia*, working paper FEEM 06/1997.

⁹ M. Manente, *Il Turismo nell'Economia Italiana*, in *Ottavo Rapporto sul Turismo Italiano*, Turistica, 1998.

¹⁰ L. Andreatta e M. Manente, *Il fatturato del turismo nel Centro Storico di Venezia*, in “Quaderno Ciset”, 19, 1998.

¹¹ A.P. Russo, *The sustainable development...*, cit., pp.156-160.

¹² N. Leiper, *Partial Industrialization of Tourism Systems*, in “Annals of Tourism Research”, 17, 1990, pp. 600-605.

¹³ J.M. Miossec, *Elements pour une Theorie de l'Espace Touristique*, Centre des Hautes Études Touristique, Aix-en-Provence, serie C, 36, 1976.

¹⁴ E. Vio, *Venezia 'Pivot'*, in “COSES Informazioni”, 32-33, 1998, pp. 51-56.

¹⁵ R.W. Butler, *The Concept of a Tourist area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, in “Canadian Geographer”, 24 (1), 1980, pp. 5-12.

¹⁶ S. Caserta e A.P. Russo, *More Means Worse. Asymmetric Information, Spatial Displacement and Sustainable Heritage Tourism*, in “Journal of Cultural Economics”, 26 (4), 2002, pp. 245-260.

¹⁷ A.P. Russo, *The sustainable development...*, cit.

¹⁸ Cfr.: M. Franch (a cura di), *Destination management. Governare tra locale e globale*, Giappichelli, Torino 2002; H. Pechlaner e K. Weiermair (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano 2000.

¹⁹ F. Di Cesare, *Il turismo congressuale tra gli eventi aggregativi*, in “Turistica”, 2, 1995, pp. 64-76.

²⁰ M. Hall, *Hallmark Tourist Events, Impacts, Management and Planning*, Belhaven Press, London 1992.

²¹ Cfr.: U. Collesei, *Marketing*, Cedam, Padova 2000; L. Guatri, S. Vicari e R. Fiocca, *Marketing*, McGraw-Hill, Milano 1999; P. Kotler, *Marketing management*, Isedi, Torino 1991; J.J. Lambin, *Le marketing strategique*, Ediscience International, Paris 1999.

²² Cfr., fra gli altri, J. Carlsen, D. Getz e G. Soutar *Event Evaluation Research*, in “Event Management”, 6, 2001, pp. 247-257; O. R. Spilling, *Beyond the intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega-events: the case of Lillehammer 1994*, in “Event Management”, 5, 2001, pp. 101-122; L. Fredline, L. Jago e M. Deery, *The development of a generic scale to measure the social impact of events*, in “Event Management”, 8, 2003, pp. 23-37; F. Di Cesare, F. Padrin e G. Rech, *Promuovere il territorio attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte*, in “Turistica”, in corso di pubblicazione.

²³ M. Hall, *Hallmark Tourist Events...*, cit., Belhaven Press, London 1992.

²⁴ Di Cesare, F. Padrin e G. Rech, *Promuovere il territorio...*, cit.

²⁵ Cfr.: A.J. Scott, *The Cultural Economy of Cities*, Sage Publications, London 2000; R. Florida, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York 2002.

²⁶ M. Castells, *The information age: Economy, society and culture. Volume I: The rise of the network society*, Blackwell, Oxford 1996.

²⁷ E. Rullani, S. Micelli e E. di Maria, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Il Mulino, Bologna 2001.

²⁸ L. van den Berg e A.P. Russo, *The Student City: Strategic Planning for Students' Communities in EU Cities*, Ashgate, Aldershot, in corso di pubblicazione.

²⁹ M. Rispoli (a cura di), *L'apporto della Biennale dell'economia dell'area veneziana*, rapporto di ricerca, dipartimento di economia e direzione aziendale, Università Ca' Foscari 2000.



La 50.a Biennale di Architettura