



LUISS BUSINESS SCHOOL

Divisione LUISS

MASTER

PROMOTER TURISMO ALTERNATIVO

Dispensa del Prof. Romano Toppan¹

ECONOMIA DELLA CULTURA

Elementi introduttivi per la formazione dei giovani Managers dell'impresa culturale

Toscana - Lazio 1999

¹ Prof. Romano Toppan, Fondatore e Presidente Onorario della Associazione Ville Venete e Castelli, Docente di Economia della cultura e del turismo.

1. Definizione di bene culturale e ambientale:

Esistono alcune parole greche che compendiano in sé tutte le espressioni culturali e ambientali: la stessa parola " arte " (in latina " ars ") deriva dal verbo greco " ἀρᾶω", che significa " arare la terra, lavorare la terra " e pertanto " plasmarla per trarne un frutto che soddisfi i bisogni elementari ". Il passaggio dai bi-sogni ai sogni è immediato: l'uomo è un animale " simbolico " (Ernst Cassirer), l'uomo non vive delle cose ma del senso delle cose (Antoine de Saint-Exupéry). La stessa dinamica dei bisogni umani, evidenziata dalle ricerche di Maslow, ci suggerisce questa impostazione.

Da " arare " la terra, la radice indoeuropea e greca si è sublimata in " fare arte ": la terra diventa un luogo in cui si dispiega non solo la tecnica della sopravvivenza fisica, ma anche la tecnica della sublimazione. L'uomo si appropria della bellezza del paesaggio e dello stupore della natura attraverso la creazione di miti, leggende e dei, e si appropria della bellezza degli oggetti (case, monili, abiti, vasi, armi...) mettendovi l'impronta dei suoi sogni e, spesso, anche delle sue paure, come la paura della morte e il conseguente desiderio di superarla attraverso il raggiungimento di un effetto estatico (festa, " fascino " e allegria negli eventi) o estetico (fascinazione, memoria e immortalità negli oggetti e nei monumenti).

Il percorso che la cultura greca attua, per prima, nella comprensione di questa intima e incoercibile attitudine dell'uomo, ci offre almeno sei fonti di creazione del bene culturale (incluso quello " ambientale " che diventa culturale in quanto rivestito di significati simbolici: sacri per un culto a divinità o consacrati dal rispetto e dalla tutela, la sostanza non cambia):

- Epos
- Ethos
- Ethnos
- Eros
- Logos
- Mythos

Se noi osserviamo un qualsiasi bene culturale e/o ambientale, noi scopriamo che esso è tale in virtù di qualcuno di questi atti " consacranti " o, ancora più spesso, dalla combinazione di essi.

Vi può essere un luogo che è consacrato dalla memoria di un poeta (Omero: epos), che evoca a sua volta la memoria di un popolo (etnia), che aveva sviluppato una sua filosofia della vita (ethos: dell'eroe, del guerriero, del cacciatore, come nella Weltanschauung sumerica di Gilgamesh), in un indissolubile connubio con le dinamiche dell'amore, onnipresente e pervasivo in tutti gli atti umani (eros come scintilla di contatto con l'inconscio personale e collettivo), nella sublimazione della ragione e nei canoni di bellezza e di armonia che tengono insieme l'elemento dionisiaco con quello apollineo attraverso il logos (e tutta la storia dell'arte è un'oscillazione permanente e immanente tra questi due poli), e infine la sintesi globale e totalizzante che è costituita dal mito e dalla mitopoiesi.

Al contrario di quanto può apparire, la nostra epoca è più mitopoietica di quanto non sembri, fino alla più totale banalità e routine (la produzione di miti è così imponente e allo stesso tempo così effimera che non si fa neppure in tempo a coglierne il significato e il messaggio). Di qui, forse, l'incapacità contemporanea di produrre degli " stili " e la tendenza di rifugiarsi nella fruizione di beni culturali per " frammenti " fugaci e non duraturi (come nel caso del cinema, della fiction o della musica " leggera ").

In ogni caso, la cosa essenziale da comprendere è che " bene culturale " o bene naturale non è solo quello contrassegnato dal sigillo della storia, della memoria consolidata e riconosciuta, o addirittura sottomessa a una tutela normativa: è anche quello che, come dicono molto chiaramente i documenti dell'Unesco, è rappresentativo di capacità e abilità " creative " del bene, come sono per esempio i " mestieri " (anche umili) del patrimonio (stuccatori, scalpellini, mosaicisti, ebanisti, doratori...), oppure le tradizioni popolari del folklore, che racchiudono nei linguaggi, nelle narrazioni, nelle leggende e nella storia, la tipicità e originalità di un popolo o di una comunità, oppure le stesse tradizioni orali, che pur non essendo codificate in uno scritto, ma solo in una trasmissione diretta, parlata o cantata, sono da considerare frammenti di un bene culturale unico (per esempio le vie dei canti degli aborigeni dell'Australia).

L'orizzonte quindi si amplia: il concetto di bene culturale è ricco di energie inesplorate e il cammino o percorso da compiere per portare alla luce tutto il potenziale dei beni culturali e naturali è ancora lungo e pieno di sorprese.

La nascita di " esperti " esploratori e " comunicatori " di questo potenziale è urgente.

Infine, un'annotazione importante: il bene culturale e, in gran parte anche quello ambientale, è il risultato di un'attività nella quale le abilità manuali e le abilità creative sono congiunte in modo indissolubile: lo stesso Leonardo da Vinci, che è unanimemente considerato il genio creativo per eccellenza, rivendica il fatto che il " bene " artistico nasce e si forma in una " bottega ", in un laboratorio. E dice : " Avete messo la pittura infra l'arti meccaniche. Certo, se i pittori fussino atti a laudare collo scrivere l'opera loro come voi, dubito non giacerebbe in sì vil cognome. Voi la chiamate meccanica perché è prima manuale perché le mani figurano quel che tenevano nella fantasia, voi scrittori disegnate colla penna manualmente quello che nello ingegno vostro si trova " .

Prima ancora di auspicare la nascita "di nuovi mestieri " e di " professioni " dedite alla comunicazione, valorizzazione, promozione turistica ecc. dell'arte, occorre porre molta attenzione al fatto che è necessario, anzitutto, che l'arte esista e continui ad esistere, che quella che esiste e va esistendo sia oggetto di produzione o di conservazione, manutenzione e restauro: la vera crisi, attualmente, è che i mestieri (manuali) che hanno permesso la produzione dei beni e del paesaggio (basti pensare all'arte contadina della cura del paesaggio rurale, delle colline, delle montagne, con le architetture tipiche, i muretti a secco, le piantumazioni ecc.), sono in via di estinzione. Come si potranno salvare i monumenti, i paesaggi, le architetture, i siti, se non si salvano prima i mestieri?

La presentazione di alcuni progetti esemplari (come le ESCUELAS TALLER Y CASAS DE OFICIOS in Spagna o il Progetto Youthstart Puglia, o il Progetto La Nuova Fenice, che

sono tutti stati progettati da chi scrive² potrà dare ai partecipanti la nozione esatta di questa necessità.

L'evoluzione del concetto di bene culturale e l'ampliamento della sua definizione, fino a riconoscerci una valenza patrimoniale ed economica, sono chiaramente leggibili nell'evolversi stesso della legislazione italiana, che vedremo più avanti, nonostante il grave ritardo di questa strategia.

E', infatti, sintomatico il fatto che l'istituzione di un Ministero ad hoc è sola del 1974, con un passaggio di " mutamento di accenti " esplicito con la legge 84/1990 e, in forma ancora più vicina alla prospettiva della valorizzazione, con la legge Ronchey (Legge 4/1993) e l'articolo 38 della legge 342/2000.

La definizione che ne danno altri paesi ha sfumature differenti: in Francia prevale una concezione sociologica, nel senso che si tende ad attribuire alla cultura un ruolo pervasivo e generale, esteso a qualsiasi attività umana, e con una forte egemonia dello Stato che fa della cultura una espressione diretta della propria grandezza e della grandezza della nazione. In Svezia la cultura è considerata addirittura un elemento del welfare, ossia della qualità della vita del cittadino, e fa parte dei suoi " diritti " fondamentali: accedere o no ad un concerto diventa un indicatore di equità o non equità (cosa peraltro interessante!). Negli USA prevale invece un incoraggiamento alla ricchezza delle singole attività: NEA (National Endowment for the Arts³ specifica come beni culturali e arti:

- la musica
- la danza
- il dramma
- l'arte popolare
- l'architettura e le discipline affini
- la pittura
- la scultura
- la fotografia
- la grafica e l'artigianato
- il design
- la moda
- i cartoons

² R. Toppan, Recupero e fruizione del patrimonio storico e ambientale, Ente Pugliese per la Cultura Popolare l'Educazione Professionale - Iniziativa Occupazione - Progetto Youthstart, Bari 2000. Per il Programma Spagnolo delle Escuelas-Taller y Casas de Oficios, una presentazione interessante e prestigiosa è stata pubblicata da: Commission Européenne, Pactes Territoriaux pour l'Emploi. Exemples de bonnes pratiques, Bruxelles 1997. L'esperienza delle Escuelas-Taller y Casas de Oficios è inserita tra le 47 migliori pratiche di job creation in Europa in quel momento. Ho partecipato attivamente, fin dal 1984, alla progettazione e all'avvio delle prime esperienze pilota, a partire dal Corso di Formazione dei Formatori, in Santa Maria La Real (Aguilar de Campoo - Castilla y León) nel 1985 e proseguendo l'assistenza tecnica e il monitoraggio per conto del Consiglio d'Europa fino al 1998, con un richiamo nel 2010, a Vallldolid, e nel 2011 a Siviglia.

³ Il sito web del NEA è: <http://www.nea.gov/>.

- tv, radio e musica registrata
- arti collegate di presentazione, realizzazione, esecuzione ed esposizione
- studio e applicazione delle arti all'ambiente

Nella classificazione delle arti, gli antichi greci elaborarono il mito delle 9 Muse, figlie di Zeus e di Mnemosine (Memoria): l'origine dell'arte e della cultura è l'unione di un atto creativo, proprio solo di Dio (Zeus), con la Memoria, che è la ricchezza propria dell'uomo, come essere " pensante ". La parola Musa, infatti, deriva da una radice indoeuropea *men (pensare), ampliata in *men-dh, da cui al grado forte mouth-ja- mousa e, senza ampliamento e al grado ridotto, mneme e mneia (in latino : *men-s, mon-eo, mon-eta, mon-umentum*....): si tratta quindi di una radice connessa con l'attività mentale. E questa, a sua volta, ha la sua radice feconda nella memoria (su questo concetto ritorneremo nell'analisi del tempo e della ricerca di cultura come ricerca ed elaborazione del tempo vissuto o ritorno del tempo perduto).

GRECI ANTICHI
- Euterpe (musica)
- Tersicore (danza)
- Melpomene (Tragedia, dramma)
- Clio (storia, tradizioni, folclore)
- Erato (poesia amorosa e mimica)
- Calliope (poesia elegiaca, epica)
- Polimnia (pantomima, orchestica)
- Talia (commedia)
- Urania (poesia didascalica, astronomia)

Per la nostra imprenditorialità nell'ambito della cultura, possiamo senz'altro trarre ispirazione liberamente da qualsiasi modello o filosofia: l'importante è avere una visione, misurarci con gli indici di fattibilità, con le nostre competenze, e le probabilità di redditività di un'iniziativa, di un progetto o di un'impresa.

2. Tipologie di beni e attività culturali e servizi di gestione e valorizzazione: l'impresa cultura nei suoi aspetti organizzativi, economici e manageriali e il rilevamento empirico degli attrattori.

Per stabilire un modello semplice di " inventario " (ma in senso attivo e dinamico) di tutte le modalità possibili o combinazioni di beni, attività, servizi nel settore dei beni culturali e ambientali, possiamo seguire tre modelli, e poi eventualmente integrarli tra loro:

Primo modello: combinazioni dei fattori spazio-tempo-attori.

I partecipanti, sulla base degli appunti puramente indicativi di questa scheda, elaborino un brainstorming in piccoli gruppi, con la seguente consegna:

- a) Completare, aggiungere (o togliere se ritenuto incongruo) gli elementi relativi a ciascun fattore, introducendovi al massimo grado la “ **specificità locale** ” (la sicilianità, la venezianità ecc.).
- b) Selezionare alcune combinazioni che siano ritenute fattibili e realizzabili sul breve-medio periodo (dettate da un equilibrio apporto di “realismo” pragmatico e di “ piacere o interesse personale o motivazionale “.)

Spazio (i luoghi, le sedi, gli oggetti...: in breve, ciò che tangibile e fisso o i fattori oggettivi dell’offerta): musei, siti archeologici di terra e di acqua, centri storici e borghi, architetture rurali, edifici e dimore storiche, cattedrali e santuari, biblioteche, centri culturali, centri congressuali, di meeting e conventions, centri sportivi e di animazione, teatri e arene, navi e barche, parco tematico, parco letterario, spazi ricreativi e di *loisir* (sport, parchi acquatici, trekking, piste per cavalli...)

Tempo (l’esperienza, il vissuto, o i fattori soggettivi dell’offerta): eventi, manifestazioni, mostre ed esposizioni, feste elitarie e popolari, festivals, concerti, escursioni e itinerari, riti e celebrazioni religiose (matrimoni, processioni...), premi e rassegne (cinema, oscar...), convegni, congressi e conventions, produzione letteraria, produzione artistica e artigianale (atelier, botteghe, cantieri-scuola), tornei e cortei storici, raduni di club e fans (Harley Davidson, Elvis Presley...), viaggi di terra, di vie fluviali e di mare, sentieri a cavallo....

Attori (dal lato dell’offerta: chi progetta, chi gestisce, chi elabora la “messinscena”, chi costruisce, chi fa, chi dirige...): attori dell’hôtellerie (es. Associazione di Hotels in Ville venete e Castelli, catena dei Paradores, delle Pousadas, ecc.), attori del turismo rurale, attori della ecologia e del turismo ecologico, attori del turismo culturale (musei, gallerie, accademie, centri culturali, pinacoteche...), attori della gastronomia (tipica e di classe), contadini e agricoltori, apicoltori, produttori di cibi biologici, enologi e produttori di vini, birre, whisky, rum, e altre bevande tipiche, produttori di fiori e di prodotti da giardino, scenografi, registi, addobbatori e decoratori, attori del turismo nautico, del deserto, della montagna, attori della catalogazione, della documentazione, della ricerca, della esplorazione e scavo, degli inventari e raccolte, dei musei, guide e accompagnatori, animatori, artigiani e artigiane, produttori di maschere e costumi, poeti e scrittori, pittori, musicisti, fotografi e cineasti, operatori della tv, operatori del web, giornalisti e pubblicitari, pubblicitari, promotori e addetti al marketing, restauratori, architetti, designers, attori di teatro, di cinema, di spettacoli, cantanti, musicisti, installatori di impianti di luce e di effetti speciali, addetti ai trasporti...

La combinazione di spazio-tempo e attori dà tutte le tipologie di servizi di gestione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, con una figura nuova: **manager** che inventa

una combinazione, elabora un'offerta di questa combinazione, ne definisce il target, le politiche promozionali e comunicazionali, definisce *il pricing*, gestisce l'impresa.

L'impresa " culturale " delimita le combinazioni possibili, all'interno di un prodotto coerente con la fruizione dei beni culturali e naturali definita a partire dalle aspettative esplicite e implicite della clientela di quest'area di servizi e di prestazioni.

Benché vi sia in ogni offerta un corredo di requisiti connessi, che comportano anche componenti alberghiere, di trasporti, di logistica, di ricerca di finanziamenti ecc. L'oggetto dell'impresa culturale fondata sulla valorizzazione dei beni della cultura e/o dell'ambiente, ha una sua linea specifica e un suo " *core business* " di cui tutto il resto è accessorio, complementare e/o succedaneo. E' a partire dalla definizione di questo core business, e dalla qualità attesa dal proprio *target group*, che l'attore imprenditoriale e/o professionale elabora la scelta di tutti gli altri elementi della catena del valore, sviluppandoli con coerenza e omogeneità, per quanto è possibile, e con una logica di miglioramento continuo.

Ripetere l'esercitazione per:

Tipologie di beni e attività ambientali e servizi di gestione e valorizzazione:

Spazio: parchi naturali, aree protette, doc, dop, igp, as, parco marino, riserva faunistica, oasi, rive, coste, golfi, fiordi, tutte le forme di spazi connessi, terre umide, vie fluviali, lagune, laghi, ghiacciai, pareti di montagna, grotte, piste da sci...

Tempo: birdwatching, percorsi natura, percorsi vita, escursioni e itinerari, speleologia, miradores...

Attori: giardinieri, guide alpine, gestori di rifugi di montagna, gestori di baite, trainer di rafting, guide di trekking,

Le denominazioni poste per ogni voce (spazio, tempo, attori) sono meramente indicative: è compito degli allievi elaborare in forma individuale o di gruppo una ricerca e un inventario accurato e possibilmente completo, rapportandolo soprattutto al proprio territorio di riferimento.

Secondo modello: le matrici degli “attrattori “ e le combinazioni di risorse naturali e culturali locali

TEMI SUSCETTIBILI DI SVILUPPO E/O GENERATORI DI ATTRAZIONE-VALORIZZAZIONE:

BENI CULTURALI	COMUNI, LOCALITA' E SITI DELL'AREA																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<p>Percorso n.1: inventario ed investigazione per la valorizzazione di edifici storici e religiosi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chiese, cattedrali e basiliche 2. Monasteri e conventi 3. Santuari 4. Chiese di pievi e di borghi 5. Cappelle, capitelli, tabernacoli 6. siti archeologici 7. architetture rurali 8. Ville e giardini, dimore storiche 9. Portali 10. Mura e torri 11. Fontane 12. Piazze storiche 13. Statue, cippi e monumenti 																			
<p>Percorso n.2: inventario ed investigazione per la valorizzazione delle attività connesse alla comunicazione e diffusione culturale locale</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. arredo urbano e viario, segnaletica, accessi, ponti 2. Piccole mostre, musei locali e persino “famigliari o di clan “ 3. realizzazione di riproduzioni in scala di monumenti e edifici anche per favorire una visione di tipo mock up a scopo didattico, o persino per stabilire una conoscenza “ tattile “ del monumento ai non vedenti, 4. Mappe, materiali promozionali e pubblicitari, archivi fotografici e mediateche 																			
<p>Percorso n.3: inventario e investigazione per la valorizzazione di elementi in appoggio ai settori connessi all'ospitalità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recupero di prodotti e ricette gastronomiche tipiche 2. Cantine e strade del vino 3. Agriturismi di qualità 																			

TIPOLOGIA E VARIETA' DEI BENI NATURALI E AMBIENTALI	COMUNI, LOCALITA' E SITI DELL'AREA																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
<p>Percorso n.1: il territorio vive</p> <p>1. <i>Tipologia e varietà delle configurazioni geologiche: montagna, pianura, terre umide, terre aride , corsi d'acqua, laghi, coste marine, fondali , lagune, oasi, foreste e boschi ecc.</i></p> <p>2. <i>Tipologia e varietà della flora e della fauna ed ecologia animale e comportamento delle specie animali locali</i></p> <p>3. <i>Agromonia e produzioni agricole locali: sistemi antichi, nuovi...</i></p>																				
<p>Percorso n.2: il paesaggio è un progetto</p> <p>1. <i>. □Storia del paesaggio e del territorio</i></p> <p>2. <i>Il paesaggio e la lettura dei testi dei poeti e degli scrittori di viaggi – I miradores</i></p> <p>3. <i>I parchi naturali, le riserve, le aree protette,</i></p> <p>4. <i>Le ville e i giardini come centri di eccellenza della cura del paesaggio e dell'organizzazione ecologica del territorio</i></p> <p>5. <i>Storia del rapporto critico tra campagna e città nel trapanese e segni o tracce delle dinamiche e delle evoluzioni</i></p>																				
<p>Percorso n. 3: la raffigurazione e l'orientamento</p> <p><i>Carte topografiche antiche e nuove del territorio</i></p> <p>6. <i>Carte degli aspetti naturali e dei vincoli</i></p> <p>7. <i>Carte geologiche, con particolare riguardo alle mappe dei rischi ambientali</i></p> <p>8. <i>Carte dell'uso e copertura del suolo</i></p> <p>9. <i>Carte faunistiche, carte botaniche, carte turistiche</i></p> <p>10. <i>Carte dei climi e dei microclimi</i></p> <p>11. <i>Astronomia e segni zodiacali rispetto al territorio di riferimento</i></p>																				

LE ESCURSIONI DIDATTICHE ED AMBIENTALI:	COMUNI, LOCALITA' E SITI DELL'AREA																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. escursioni naturalistiche																			
2. Escursioni archeologiche																			
3. Escursioni monumentali e architettoniche																			
4. Escursioni ricreative																			
5. Escursioni sportive																			
6. Escursioni per shopping																			
7. Escursioni a piedi																			
8. Escursioni a cavallo																			
9. Escursioni in fuoristrada																			
10. Escursioni in moto																			
11. Escursioni in bicicletta																			
12. Escursioni in parapendio																			
13. Escursioni in pallone aerostatico																			
14. Escursioni in barca, canoa...																			
15. safari fotografico																			
* <i>Compiere "esperienze" e certificare le escursioni prima di proporle per la fruizione ambientale:</i>																			

La prospettiva completa di questi modelli sarà approfondita durante il modulo di marketing.

In quella sede, analizzeremo invece le varie "tipologie" della **domanda** di cultura e di turismo culturale, così come in questa sede, ossia il modulo dei beni culturale e ambientali e dei servizi professionali e/o d'impresa connessi, analizziamo piuttosto la varietà, potenzialità e tipologie possibili dell'**offerta**.

8. Prospettive di creazione d'impresa e di occupazione nella gestione dei beni culturali e ambientali:

L'iniziativa privata in questo campo è sempre stata possibile: ma l'attitudine del nostro paese di renderla possibile è da sempre bassissima. E' come se in Arabia Saudita estraessero meno di un quinto dai loro giacimenti petroliferi: l'Italia valorizza il suo patrimonio artistico e culturale (il più ricco del mondo) ancora meno.

Marcel Proust, nel 1904, durante un suo viaggio in Italia, scrisse a un amico una lettera piena d'indignazione, nella quale definiva l'Italia "terra inestetica".

E aggiungeva: “ **La terra inestetica non è quella dove l’arte non ha mai abitato, ma quella che, coperta di capolavori, non sa amarli e neanche conservarli, la terra morta dove l’arte non abita più** ⁴”.

La connessione tra la critica dura di Proust e la debolezza dell’etica della responsabilità di fronte ai valori che i beni culturali rappresentano e incarnano, ha trovato nel nostro Paese un terreno di devastante diffusione, tanto a livello privato che pubblico, e in quell’ampio margine di interessi inconfessabili che da sempre prospera nella nostra società, malgrado alcuni progressi significativi, soprattutto recenti, e malgrado una produzione di leggi e di norme di notevole valore giuridico, come abbiamo già documentato nelle schede precedenti.

Il nostro paese non ha problemi (o, meglio, non dovrebbe averli) nella ricerca di un marchio di qualità che lo renda inimitabile o che gli dia un senso elevato della sua natura specifica, della sua missione o della sua identità: sono i suoi beni culturali.

Se il nostro paese fosse un’impresa, non vi dovrebbero essere dubbi sul “ core business” sul quale puntare, tanto a livello strategico che operativo.

Eppure non esiste e non è diffusa in modo equivalente a questa qualità, la cultura, l’educazione, la consapevolezza verso questo patrimonio e una prassi equivalente al suo valore effettivo e non solo potenziale o presunto.

Esso, infatti, consiste in beni di grande prestigio, più facili da rispettare, tutelare e valorizzare, anche a livello diffuso: la Pietà di Michelangelo, l’Ultima Cena di Leonardo da Vinci, la Cappella Sistina, la Camera degli Sposi di Mantova, ecc.

Più difficile è avere un sufficiente grado di attenzione e consapevolezza delle piccole cose: decorazioni, suppellettili, arredo urbano, piccoli borghi, architetture rurali e di montagna, masserie e bagli, particolari artistici minori nelle fontane, balaustre, cancelli, pietre, ponti, inferriate, intonaci. E la “ cornice “ in cui tutto questo, spesso, è inserito: ossia il “ **paesaggio** “, che l’opinione pubblica generalizzata considera ancora troppo pigramente un “ bene “ ed è spesso rimasta inerte e inattiva (o perfino complice) di fronte all’aggressività degli investitori, spesso abusivi nelle loro iniziative e nei loro interventi.

Quell’insieme, cioè, di “ visioni “ suggestive ed esteticamente impagabili e di “ dettagli “ in opere, segni e manufatti, che Herman Hesse fa ammirare dal finestrino del treno al protagonista del suo breve romanzo “ Klein und Wagner⁵ “ mentre sta varcando il confine con l’Italia, dopo essere fuggito dalla vita grigia e “ priva di senso “ del suo ambiente quotidiano:

“ Quel Sud esisteva davvero, non era una favola: i ponti e i cipressi erano la realizzazione del sogno della sua giovinezza “.

Poi sappiamo come, attraverso questo viaggio, Klein (che in tedesco significa piccolo) assuma una nuova identità, facendosi chiamare Wagner (il suo modello di creatività e di “ essere “ originale).

Quello che Hesse traduce e rivela in una metafora, Goethe lo descrive in modo più preciso e sorprendentemente elaborato e attento nel suo “ Italienische Reise⁶ “.

Se paragoniamo, quindi, il lamento caustico di Proust, con quello che dicono nelle loro opere Hesse, Goethe e molti altri scrittori, poeti e viaggiatori che hanno visitato l’Italia o vi

⁴ L’espressione “terra inestetica” riferita all’Italia è contenuta in una lettera di Proust a Robert de Montesquiou del 1904.

⁵ Klein und Wagner. Novelle. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1973.

⁶ Goethe J.W., Il viaggio in Italia, Mondadori, Milano 1993.

sono vissuti per qualche tempo, noi percepiamo per una via degna di una sua universalità etica ed estetica, ossia la letteratura, il fondamento della nostra riflessione proprio per il nostro paese. **E percepiamo altresì il grave distacco, il divario profondo che c'è tra quello che è e quello che dovrebbe essere.**

L'Italia corrisponde allo 0,2% della superficie solida della terra, all'1% della popolazione mondiale: e tuttavia ha la densità di beni culturali più alta in assoluto per chilometro quadrato. Alcune stime, non scientificamente validate, indicano la presenza, nel nostro paese, di quasi la metà dei beni culturali definibili come tali. Non serve sottilizzare su queste cifre in modo caudico: l'essenziale è di evidenza palmare. Alcune fonti elaborano giochi statistici curiosi, come quello che sostiene che la Norvegia intera possieda solo un quindicesimo di beni culturali catalogati come tali rispetto alla sola Provincia di Venezia. Attualmente, il rendimento " turistico " di questo patrimonio, attraverso le più svariate forme attendibili e misurabili, e le stime che da queste forme si possono trarre con sufficiente garanzia di serietà (come il grado di rilevanza del turismo culturale in se stesso oppure l'incidenza della cultura e dei beni culturali, dei musei, dei siti archeologici, visitabili a pagamento, sull'insieme della spesa turistica in generale) ci offrono un risultato attuale molto più contenuto, intorno ai 2,5 miliardi di Euro annui.

Una rendita certamente inferiore al suo potenziale produttivo. In parte perché è "nascosto" e inaccessibile (si calcola che mediamente il 65% dei beni artistici dei musei sia sepolto nei magazzini da tempo immemorabile, senza parlare del patrimonio subacqueo, dal quale ci derivarono i Bronzi di Riace), in parte perché non curato e perciò lasciato al degrado, al furto, persino alla perdita irreparabile, in parte perché non adeguatamente attrezzato con dotazione di uomini e servizi che siano in grado di farlo fruttare in modo decoroso e accettabile, in parte perché trasformato in patrimonializzazione personale e privata di alcuni, e ben raramente traducibile in fruizione per altri.

Quali che siano le ragioni per cui questo immenso patrimonio che modella e arricchisce il nostro paese, le sue città, borghi, siti, non è valorizzato, è un dato di fatto che **l'Italia non sembra all'altezza del suo compito e della sua responsabilità: né come manutenzione e conservazione né come valorizzazione.**

C'è un lavoro enorme da compiere: alcuni primi passi, negli anni recenti, sono stati fatti nella direzione giusta, e la Legge Ronchey ha posto le premesse " giuridiche " per proiettare i beni culturali in **una logica virtuosa.**

Da qualche anno sta muovendo i primi passi e sta avvicinando, finalmente, l'Italia ai modelli in vigore nei paesi anglosassoni e nordeuropei: parlando di servizi, orari, sicurezza, mobilità, volontariato e terzo settore e, con l'articolo 4, il più innovativo, emanando regole per la gestione privata dei servizi aggiuntivi e incoraggiando in modo decisivo la creazione di iniziative imprenditoriali.

La possibilità di trarre dal capitale " beni culturali " una rendita è, almeno per l'Italia, praticamente illimitata. Così come le possibilità di inventarsi una occupazione nel settore dei beni culturali sono innumerevoli.

Musei, aree archeologiche, chiese: migliaia di " luoghi " nei quali i servizi per i visitatori sono carenti o inesistenti.

Possono essere stipulati dei semplici accordi da sottoscrivere di volta in volta con le direzioni dei musei, con gli assessorati alla cultura, con i provveditorati agli studi, con le diocesi o i singoli parroci.

L'esperienza condotta da chi scrive, con alcuni colleghi, in Piemonte per le esperienze di utilizzo dei Lavoratori Socialmente Utili nel settore della Cultura⁷, dimostrano con evidenza probante quanto spazio vi sia in questo ambito.

Elementi sui quali poter avviare un'attività sono anche semplici prestazioni professionali temporanee e individuali, quanto prestazioni di team più sofisticati o addirittura d'impresa vera e propria. Il cammino può essere prima individuale e di nicchia limitata per poi espandersi e acquisire altre valenze professionali più integrate. Esistono esempi di best practices di questo tipo, sia in Italia che all'estero.

Una cooperativa di gestione per la visita ai Sassi di Matera, è iniziata con due ragazzi, che inizialmente esercitavano funzioni di guida, anche tra mille difficoltà, e gradualmente, dopo qualche anno, avevano aggiunto un servizio di interpreti per meeting e congressi, poi di traduzione di testi per cataloghi di mostre ed esposizioni, infine produzione di CD .

Ancora più emblematica l'esperienza delle Escuelas Taller in Spagna: partite a metà degli anni '80 come scuole di apprendimento attivo (teoria e pratica di cantiere sotto la guida di maestri artigiani e di altri esperti) delle tecniche di conservazione e di ripristino del patrimonio, sono diventate gradualmente centri di riferimento anche per servizi di guida, accompagnamento, pronto intervento di manutenzione, elaborazione di testi e di brochures, attuazione di modelli in miniatura dei monumenti da collocare nelle politiche di merchandising dei musei.

Un inventario di attività connesse, oggetto di un accordo secondo la Legge Ronchey, può essere:

- Realizzazione di opuscoli e dépliant: soprattutto presso i monumenti e i siti " minori ", molti dei quali non dispongono di materiale illustrativo per i visitatori. Può essere un primo (modesto) passo per accreditarsi presso gli interlocutori che sono proprietari o gestori del bene o dei beni. Il costo di grafica, in casi frequenti, non è elevato, anche grazie alle tecnologie informatiche: ciò che è rilevante è soprattutto il lavoro di ricerca d'archivio e di redazione, l'originalità dell'approccio al tema, la continuità, l'efficacia del prodotto presso i visitatori.
- Organizzazione di mostre: studiano a fondo la collezione di un museo o di una galleria, si potrebbero elaborare dei progetti di mostre monografiche, costruendo percorsi mirati, o esposizioni temporanee con un filo conduttore specifico, connesso all'attualità o a sensibilità emergenti, che i giovani sanno spesso cogliere con prontezza. Va presentato un progetto, esponendo con semplicità e chiarezza che cosa s'intende proporre, con alcune schede e alcune bozze di scenografia (se necessario), l'elenco delle opere da esporre, un titolo, la metratura, l'allestimento, un piano di comunicazione per la pubblicità dell'evento, eventuali opuscoli e cataloghi oltre che una prima ipotesi di costi. Su questo punto faremo un'esercitazione molto semplice: solo per saggiare la

⁷ Toppan R. (et alii), " Sviluppo delle capacità imprenditoriali dei lavoratori in mobilità e cassa integrazione. Analisi e valutazione tecnica dei progetti", Programma Interregionale di Lavori Socialmente Utili "Regioni per l'occupazione", Direzione 15 Formazione Professionale - Lavoro. Servizi alle politiche per l'occupazione e la promozione dello sviluppo locale, REGIONE PIEMONTE, Torino, Dicembre 1999.

capacità di essere brevi ed efficaci, simulando la presentazione di un progetto espositivo al rappresentante di un'Istituzione finanziatrice.

- **Catalogazione:** ci si può offrire anche come disponibili ad un lavoro difficile e certosino, per il quale non esistono risorse umane disponibili, e cioè la catalogazione del materiale che giace nei depositi di magazzino o nei fondi storici delle biblioteche. Basti pensare che quasi il 70% dei beni culturali dei Musei italiani è nei magazzini da tempo immemorabile e spesso è accaduto che sparissero senza che nessuno potesse esattamente dire di che valore fossero le opere scomparse o sottratte, di chi fossero, in quale stato di conservazione ecc. Queste proposte possono essere fatte solo a musei o centri di documentazione locali o privati, perché per quelli statali il personale addetto è esclusivamente quello preparato professionalmente dall'Istituto Centrale di Catalogazione e Documentazione. E', tuttavia, un lavoro che richiede delle competenze specialistiche, con frequenza a corsi mirati allo scopo
- **Traduzioni:** spesso, soprattutto nei luoghi meno centrali, gli opuscoli sono solo in italiano. Tradurre tutto il materiale, compresi eventualmente i pannelli informativi e la segnaletica interna di un Museo, di un sito archeologico, di una chiesetta, di una mostra locale, in tre lingue, può essere un salto di qualità d'immagine che fa la differenza tra la competitività e il nulla.
- **Riproduzioni e calchi:** abbiamo accennato all'esperienza delle Escuelas Taller spagnole. Anche per questa attività di riproduzione, ormai i Musei più avanzati nel modello gestionale, come ad esempio il MOMA e il MET, sono attrezzatissimi e fanno lavorare decine e decine di artigiani, molti dei quali giovani. E' la fonte principale del merchandising del Moma, come vedremo più avanti. Le copie di sculture, vetri, gioielli, ceramiche, persino architetture: il design è quello originario (per esempio una spilla di tomba etrusca del IV secolo a.C.), ma in materiale povero (ottone, peltro o anche argento al posto dell'oro), e il prototipo deve essere approvato dal responsabile del Museo o sito archeologico o monumento, e ogni oggetto venduto deve essere dotato di una scheda esplicativa con titolo dell'opera originale, la provenienza, l'ambito culturale, la data, la collocazione e qualche informazione relativa alla copia stessa (chi sono gli autori, a chi va il profitto ecc.). Interessante, ad esempio, sarebbe l'iniziativa di riprodurre fedelmente in maquettes smontabili alcuni edifici o dimore storiche (castelli, cattedrali, palazzi, ville romane, templi greci ecc.) per i visitatori non vedenti. Toccando l'oggetto nel modello, con alcune spiegazioni di accompagnamento, si possono dare anche ai non vedenti le sensazioni di bellezza, armonia, stile ecc. che difficilmente capirebbero solo attraverso le spiegazioni " parlate ", non potendo (evidentemente) raggiungere con il tatto la cima di una torre, o le vetrate di una cattedrale, o i capitelli di un tempio dorico.
- **Guide acustiche:** le guide acustiche portatili, oggi sono tecnologicamente facilissime, anche in forma di walkman, e la produzione dei nastri è a costi molto contenuti. Possono essere realizzate in diverse lingue, in base all'analisi del tipo di pubblico. La Legge Ronchey lo prevede esplicitamente. Anche qui occorrono accordi, versamento di royalties e attenzione accurata alla manutenzione delle attrezzature.
- **Musei a scuola e scuola nei musei:** mettendosi come interfaccia intelligente tra i Provveditorati agli Studi e le Direzioni dei musei, chiese, siti archeologici, siti naturalistici, parchi ecc. Si può trovare una nicchia molto remunerativa. Teniamo

presente che questo mercato all'estero è ancora più diffuso. Occorre fare molta promozione (per esempio piccole conferenze nella scuola sul patrimonio, per suscitare curiosità e interesse), e predisporre materiali didattici appropriati: diapositive, opuscoli, schede, e project work, con eventuali piccoli premi al migliore.

- Cartoline: molti musei, come il Reina Sofia, il Thyssen Bornomitz, il Moma, il Met, il Louvre hanno raccolte di cartoline monografiche su un autore (es. Klimt)...Nei musei locali, eventualmente attraverso un pacchetto integrato di circuito d'area, si possono realizzare cartoline secondo vari punti di vista (storico, paesaggistico, poetico e letterario, oggettistico...).
- Informazioni turistiche: tutta la funzione di accoglienza ed ospitalità dei visitatori costituisce, da sola, una dimensione enorme di opportunità di lavoro e di servizio, proprio a supporto della fruizione del prodotto culturale. Molto spesso l'ospitalità enogastronomica e dei locali tipici è inscindibile dal piacere dell'opera d'arte stessa, perché va rivivere atmosfere e sensazioni che sono generate dalla comunità dove quei beni esistono e sono stati prodotti. Le guide alla città possono, per esempio, esser anche molto semplici e " mirate " e proposte ai punti di " arrivo " (stazioni, aeroporti, ingressi alla città, piazze, terrazze bar...).
- Eventi particolari: studiando la storia e le tradizioni della città e dell'area in cui abitiamo (compresi i piccoli borghi che di solito sono dimenticati !) scopriremo mille spunti per iniziative culturali. Anniversario di un quartiere, una festa popolare, religiosa e non, un avvenimento storico accaduto in quel luogo (lo sbarco dei Mille, la disfida di Barletta, la morte di Alarico nel greto del Busento): occasione per feste all'aperto, con gastronomia, tende e gazebo, gare e competizioni, rappresentazioni in costumi d'epoca....Dipende dalla nostra capacità di essere creativi e convincenti con coloro che possono finanziare l'iniziativa.
- Percorsi inconsueti: gli itinerari segreti non esistono solo a Palazzo Ducale di Venezia (sono celebri, per un motivo molto particolare e unico forse nel mondo). Esistono ovunque. Tutto dipende dall'inventiva e dalla capacità di suscitare curiosità e suspense (La gita a Tindari ?). . Del resto la nostra è una società di spettacolo e un mercato di emozioni, ed è su questo terreno che occorre competere
- Monumenti o siti non visitabili: molto spesso vi sono dei monumenti (chiese, castelli, grotte, ville storiche ancora abitate dai proprietari...) che sono chiusi al pubblico, o perché non c'è nessuno in grado di fare vigilanza o guida, o perché i proprietari non desiderano sobbarcarsi il via vai dei visitatori, o perché nessuno ci ha ancora pensato: per esempio, rendere accessibili certe dimore stupende, accordandosi con il proprietario sul rispetto, sugli orari, sul pagamento, sulla qualità dei clienti e dei visitatori, può costituire un avvio: gradualmente, riscuotendo la fiducia e dimostrando qualità, tatto, stile, clientela scelta, può nascere anche un accordo più ampio, per il noleggino della villa o dimora storica o castello, per nozze, celebrazioni, eventi, concerti in villa e così via, facendo nascere un vero e proprio business.
- Web marketing: le nuove tecnologie offrono opportunità impensabili fino a pochissimi anni fa, anche a chi, come i giovani, non dispongono di capitali. L'era dell'accesso ha spostato l'accento e il valore sui capitali " intangibili " piuttosto che su quelli tangibili. La creatività, la fantasia, l'attrattività di una proposta, di un'offerta turistica, di un

viaggio, di un'esperienza, di un'emozione, possono oggi risultare più decisive, nel determinare l'acquisto, di un apparato di vendita enorme ma standardizzato.

Il rapporto tra arte, cultura e guadagno, ci convince nel perseguire e approfondire l'esistenza e la creazione di vere e proprie " imprese " (anche individuali) in questo campo, e di chiamarle " imprese culturali " .

E non ha senso mantenere in vita i tabù tradizionali sulla " purezza " dell'arte (giù le mani dall'arte e dalla cultura !), anche perché questa "purezza" è sempre stata molto ipocrita e uomini dall'apparente eroismo adamantino nel " difendere " questa purezza, in realtà sapevano trovare molti artifici per trarre dal loro mondo uno stile di vita più degno dei principi e dei magnati, che degli eroi senza macchia. Si possono fare nomi e cognomi anche nella recente e attuale storia italiana dell'arte, del mercato dell'antiquariato, del business delle mostre e dei cataloghi, della spesa di città, comuni e regioni per iniziative d'immagine (culturale), con il generoso sostegno finanziario di eventi, di " missioni " di studio, con sponsorizzazioni (a volte molto strane...): persone di grande nobiltà (a parole) le ritroviamo poi razzolare nei comitati scientifici di investimenti promozionali e di iniziative dal gusto molto dubbio (e dallo spreco molto certo), come è stato recentemente rilevato nel caso dei Premi Letterari che, in Italia, sono oltre 10.000. Pertanto, non ha senso continuare a mantenere in vita questa ipocrisia, soprattutto se il modello di " gestione " e valorizzazione è quello che si ispira ai documenti emanati dall'Unesco, dal Consiglio d'Europa, dall'Unione Europea, e dalla legislazione italiana.

" Le opere d'arte non sono state create per guadagnare, ma per conservare la memoria e le emozioni degli uomini. Tuttavia, se il rispetto di tutto ciò è garantito, in un secondo momento si può anche pensare al profitto " (Daniel Berger, Direttore del merchandising del MET - New York).

Fare soldi grazie all'arte non è un sacrilegio: dai sondaggi che periodicamente sono effettuati dal Moma e dal Met tra i visitatori, risulta che la gente ama i punti vendita di souvenir quasi quanto le stesse collezioni d'arte. Ciò fa capire come i cosiddetti servizi aggiuntivi siano utili alla vita di un museo, come di qualsiasi altro bene culturale o naturale. Al MET il 30% degli introiti proviene dalla vendita di cataloghi: hanno iniziato a vendere gadget nel 1990 e l'oggetto più richiesto fu a lungo un paio di orecchini copiati da un quadro di Rubens. Il MET ha inoltre aperto punti di vendita nei più grandi centri commerciali degli Stati Uniti, stipulato contratti di franchising con società straniere. Daniel Berger afferma: " Lo facciamo per vendere i nostri gadget anche all'estero, e abbiamo un accordo con un certo numero di altri musei per vendere le loro opere nel nostro e le nostre nel loro punto vendita. Le possibilità sono infinite: basta avere buone idee " .

Esercitazione

:

Lettura e commento della Legge Ronchey e del Regolamento attuativo in particolare l'art.4 sui servizi aggiuntivi: vendita di libri, cataloghi, cartoline e poster, organizzazione di mostre temporanee, caffetteria, guardaroba, visite guidate ...).Scopo della legge è quello di sviluppare nuove iniziative imprenditoriali per soddisfare la domanda di un pubblico che non sempre trova risposta alle proprie esigenze ed aspettative nelle rete degli oltre 1000 musei e delle decine di siti archeologici). La concessione avviene con licitazione privata con almeno tre offerte e ha durata quadriennale, può essere rinnovata una sola volta, con

divieto di subappalto. Per partecipare il requisito essenziale è quello di esercitare un'attività d'impresa. Vi sono due tipi di selezione:

- progetto esecutivo (nel bando vi sono le specifiche degli elementi richiesti dalla pubblica amministrazione)
- proposta autonoma presentata direttamente dal privato con aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, secondo indicatori precisati nel bando (più elevato canone di locazione, percentuale delle vendite, impegno organizzativo regionale o interregionale per ottimizzare le risorse e gli impieghi)

L'atto di concessione determina:

- a) individuazione degli spazi
- b) lavori necessari per gli allestimenti
- c) elenco dei prodotti di cui è autorizzata la vendita
- d) il canone di concessione
- e) i termini di pagamento
- f) l'elenco degli eventuali fornitori

Utile guida alla Legge Ronchey è il volume: " L'Italia dei nuovi Musei " - Palombi editore (a cura del Ministero dei Beni e Attività Culturali), con aggiornamenti sugli ultimi provvedimenti, emanati dopo la Legge Ronchey.

Se si tratta di beni ecclesiastici (musei, cattedrali ecc. , il nuovo Concordato del 1984 prevede uno statuto giuridico autonomo agli enti ecclesiastici (parrocchie, diocesi, monasteri...) ma normalmente è la diocesi l'organismo di riferimento.

9. Economia delle arti e dello spettacolo: analisi di processo dell'impresa cultura

Il modello interpretativo dell'economia del prodotto d'arte e della cultura in generale, ha alcuni elementi costanti, indipendentemente che si tratti di un monumento, di un museo, o di un'opera lirica, di un quadro, di una canzone. Esse sono cinque:

- a) La selezione: un'opera o un'attività diviene un prodotto culturale attraverso un processo di " selezione " o di riconoscimento. In genere, il prodotto culturale che ha già una storia, acquista un " valore " attraverso una selezione più consolidata, perché la durata del suo prestigio e del suo riconoscimento non riflette più la " moda " momentanea che è molto spesso fuorviante. Non mancano tuttavia dei casi clamorosi di " riconoscimenti " anche molto tardivi del valore " universale " di un'opera, di una musica, di un bene culturale. Particolarmente significativo è il caso del Caravaggio. Ma esistono anche molti altri casi di " rivalutazione ". In questo senso, occorre valutare attentamente il fenomeno economico all'interno del fenomeno culturale: vi sono dei " rischi " connessi al loro rapporto, perché la redditività dei beni culturali non è sempre certa, così come vi sono dei " rischi " perché la loro redditività è molto spesso manipolata dal mercato di chi investe e specula.

- b) Concezione e realizzazione del bene culturale: due momenti connessi indissolubilmente. Un bene culturale non può limitarsi all'idea: per diventare tale ed essere riconosciuto occorre un mezzo in cui essere tradotto o fissato (tangibile come: libro, disco, cd, pietra, tela, pellicola ... O organizzato come: concerto, rappresentazione... O monumentale: chiesa, palazzo, piazza... assolvono anche funzioni d'uso corrente diverso da quello artistico, e tuttavia " emanano " un messaggio estetico ed artistico per le linee, lo stile, la qualità dell'insieme, la prospettiva...). La sublimazione artistica di oggetti d'uso comune non per la loro funzione ma per la loro forma, è avvenuta e avviene sempre più spesso: nel Moma, ad esempio, vi è un'immensa collezione di oggetti considerati degni di contemplazione estetica per il loro design, anche se si tratta di vasi di vetro, di cucchiari, di tavoli, sedie, lampade o automobili (la Ferrari è uno di questi).
- c) Distribuzione: ha diverse forme, secondo il tipo di bene. Nel caso di un disco è la sua commercializzazione, nel caso di un monumento o sito o museo è il suo accesso (sia esso gratuito o a pagamento). Uno stesso bene può avere diverse forme distributive: una musica può essere distribuita e fruita direttamente in un concerto sinfonico, oppure attraverso un disco, un cd, oppure in televisione (come l'ormai celebre concerto di Capodanno a Vienna). E le modalità di distribuzione definiscono anche diversi gradi di qualità della fruizione
- d) Consumo: l'acquisto di un bene o della sua fruizione trova dei limiti o nella scarsità di tempo o nella scarsità di capitale. Il primo riguarda la grande parte dei consumatori (per esempio i turisti e i visitatori), che fruiscono temporaneamente di un bene (per qualche minuto o per qualche ora), con scelte di alternative obbligate per la non riproducibilità del tempo. Il secondo riguarda chi compra il bene vero e proprio nella sua originalità: il limite economico sta nel fatto che l'originalità comporta costi elevati, per la non riproducibilità del bene. Pertanto si entra nell'area dell'economia degli investimenti in conto capitale, con tutte le conseguenze concernenti la sua redditività attesa. Invece la riproducibilità del bene artistico nell'epoca industriale e di massa (che è già stata acutamente esaminata da Benjamin e dalla Scuola di Francoforte oltre mezzo secolo fa) può consentire solo un possesso " immaginario " e simbolico, a prezzo accessibile: ben diverso è invece il caso del possesso reale. Paradossalmente, più la società diventa ricca, il tempo diventa più costoso, a causa dell'espansione delle alternative intercambiabili. Per certe categorie di beni culturali, si ricorre allora alla " sostituzione ": il cd sostituisce il concerto di musica dal vivo, e così è accaduto per molte altre tipologie di bene culturale. Anche se l'innovazione tecnologica dei " mezzi " di distribuzione di un bene non sempre può ridurre il tempo necessario alla sua fruizione : le Nozze di Figaro durano lo stesso tempo dal vivo e per cd. Per questo l'economia della cultura deve misurarsi con un fenomeno importante: il costo crescente di molti beni ed espressioni culturali e pertanto il ricorso sempre più pressante al contributo " pubblico " per la loro continuità di fruizione (particolarmente pesante è la situazione della lirica, del teatro di prosa e di altre manifestazioni culturali analoghe), per mantenere i costi di " accesso " tollerabili. Una prima alla Scala di Milano costerebbe, in termini di costo " reale ", almeno 5 volte il costo del biglietto. Quattro quinti sono pagati dal contributo pubblico, con un risultato paradossale curioso: chi si può permettere un accesso diretto o dal vivo è la parte più benestante della società, che considera spesso questo genere di consumo come un " consumo ostentativo ". Ma chi le paga il lusso di " ostentare " lo status di ricchi, sono tutti gli altri che non lo sono (e che

non potranno mai parteciparvi direttamente). Per fortuna che, anche per costoro, oggi la " qualità " del consumo sostitutivo (per es. in televisione, in cd, in filodiffusione o in videoregistratore) è molto aumentata e può dare soddisfazione " estetiche " (o estatiche) perfino superiori al godimento diretto, nel quale l'attenzione e la cura del consumatore sono più rivolte a soddisfare e assicurare motivazioni esibizionistiche e del tutto estranee all'amore per l'arte. Una delle forme più esilaranti che siano state offerte dalla letteratura contemporanea di questo fenomeno è " Il Birraio di Preston " di Andrea Camilleri. Un'esegesi di questo romanzo vale più di un corso di molti anni di sociologia ed economia delle arti e della cultura.

- e) Incidenza dei meccanismi di mercato e dei meccanismi del non mercato: l'oscillazione del bene culturale tra meccanismi di mercato e meccanismi di non mercato è continua e molto complessa. Vi sono in questa oscillazione comportamenti e scelte, tanto pubbliche che private, che variano dalla più pura e disinteressata strategia alle nefandezze più squallide. Se ne sono viste e se ne vedono di tutti i colori. E' difficile districarsi: un artista può mai affermare la sua opera " senza " il sostegno e l'appoggio di meccanismi non di mercato? Allora è giusto che enti pubblici, istituzioni preposte, regolamenti giuridici sui diritti di autore e così via, diano un sostegno per incoraggiare la continuità della produzione culturale. Allo stesso tempo, però, si innesca automaticamente il pericolo che possano beneficiare di questo sostegno artisti che, anche a parità di eccellenza, sanno " manipolare " meglio i meccanismi, hanno appoggi di tipo clientelare, sono " amici degli amici " e così via. Questo è ancora più facile per un prodotto culturale come " gli eventi ", che essendo provvisori danno meno nell'occhio e non consentono di rimanere a lungo sotto osservazione per una valutazione di qualità, congruità, onestà....Anche il caso del " mecenatismo " intelligente, come quello di Peggy Guggenheim con gli artisti dell'arte moderna, è purtroppo raro: quando c'è, rappresenta per la cultura e per l'arte, forse il momento " migliore " e più sano entro la oscillazione tra sublime e sordido a cui abbiamo accennato. In primo luogo, perché i soldi che sono investiti (e rischiat) sono soldi propri della persona mecenate: se ha avuto intelligenza e lungimiranza (come nel caso della Guggenheim, ma anche di altri, per fortuna), i vantaggi suoi sono estesi anche alle generazioni future, senza trucchi e senza sperperi. In secondo luogo, perché l'artista o il produttore del bene culturale in questione (pittore, scultore, architetto, musicista....) non si sente " schiavo " del mecenate allo stesso modo in cui è invece vincolato dal " mercante " d'arte, dall'antiquario o dal gallerista, che, salvo eccezioni, sono generalmente più vicini alla sordidezza che al sublime. E inducono nell'artista comportamenti " produttivi " di rendita presto ,di tipo commodity swap (come la speculazione sulle patate in caso di carestia), snaturando lo sviluppo della qualità e delle intuizioni più profonde e originali. E' infatti in questo senso che il sorgere delle Fondazioni (a cominciare proprio dalla Fondazione Guggenheim, ma anche la Paul Getty Foundation, la Smithsonian Foundation, e altre istituzioni analoghe) tende a collocarsi in una posizione strategica di mediazione o di sintesi tra inefficienza del pubblico e sordidezza del mercante.

10. Analisi di prodotto dell'impresa cultura

L'impresa cultura chiamata "Italia", ha accumulato un patrimonio di incalcolabile valore nel corso dei secoli, ma, come abbiamo visto, la capacità delle attuali élites politiche, culturali, economiche e istituzionali non appare all'altezza, nel gestire e valorizzare questo capitale o questo patrimonio, in modo che sia equivalente alla qualità di chi l'ha prodotto. E' una constatazione che abbiamo già fatto. E che solo nelle circostanze attuali può essere considerata leggermente migliore, anche grazie a questo stesso corso.

I termini quantitativi, l'Italia ha:

- 1293 comuni con almeno un palazzo, un castello, un sito archeologico o un monumento di rilevanza significativa
- Quasi 4000 musei con decine di milioni di pezzi d'arte
- 90.000 chiese circa
- 223 cattedrali
- 40.000 fra rocche e castelli
- 30.000 dimore storiche (tra cui oltre 4.000 ville e dimore storiche nei territori della Serenissima)
- 30.000 circa archivi di rilevanza storico-culturale
- 6.000 biblioteche, molte delle quali con "fondi storici" spesso del tutto sconosciuti
- 4.000 giardini storici
- 1.500 monasteri e conventi
- 900 centri storici significativi
- Centinaia di parchi e archeologici

E' in Italia che nasce il primo Museo del mondo: la Galleria degli Uffizi, inaugurata da Cosimo de' Medici a metà del 1500.

Inoltre, la "reputazione" e il posizionamento del nostro paese nel settore delle opere d'arte "attive" (direttori d'orchestra, registi, scenografi, produttori di effetti speciali, artigiani, architetti, designers, stilisti...) sono probabilmente i più elevati del mondo.

Ma la redditività che noi sappiamo trarre dal patrimonio accumulato è ancora molto bassa. Abbiamo già sottolineato questa sproporzione tra capitale e rendita. Ora, in termini più precisi, possiamo dire che in tutto il paese il consumo riferito direttamente, indirettamente o per via indotta, alla cultura e ai beni culturali, occupa meno dell'1% del totale dei consumi.

Un aiuto per ottenere una redditività un po' più elevata lo dà la domanda estera, soprattutto sotto la forma di turismo culturale: tuttavia, anche su questo punto siamo ancora ben lontani da una performance accettabile. E non bisogna cadere nella trappola stereotipata di certi articoli di stampa sulla città d'arte "invase" dai turisti, o di certe trasmissioni televisive che enfatizzano questo fenomeno oltre ogni realistico dato statistico.

Il ricorso al mercato estero è essenziale per noi, almeno per due motivi molto seri:

- Il primo, perché l'intera capacità di spesa dell'Italia non è così grande come si crede, se paragonata alla capacità di rendita o di fruizione che avrebbe il patrimonio culturale del

nostro paese. Basti pensare che per pareggiare l'intera capacità di spesa del nostro paese è sufficiente la capacità di spesa della sola città di New York

- Il secondo, ancora più preoccupante, il consumo (nel senso di godimento " pagata ") culturale degli italiani è bassissimo: al predominio del cinema, incontrastato fino agli anni '70, è subentrato quello della televisione, dove il bene culturale appare in maniera sempre più ridotta, al crescere dell'offerta di " entertainment " di massa e di qualità scadente. Solo un italiano su quindici assiste, almeno una volta l'anno, a un concerto di musica classica: valori nettamente inferiori a paesi, come la Germania, la Francia, il Regno Unito, i paesi scandinavi, gli Stati Uniti e il Giappone. Il tempo dedicato giornalmente alla televisione come consumo è pari a 30 volte circa quello dedicato a manifestazioni culturali, visite a musei ecc. che, tradotto in chiaro, significa che abbiamo un'esigua minoranza che ha una propensione significativa alla cultura e alla fruizione dei beni culturali e una grandissima maggioranza che non ne ha nessuna. E' difficile che in tempi rapidi si possa sperare che il nostro paese riesca a " gestire e valorizzare " il proprio patrimonio con queste premesse. Occorrerà almeno un'altra generazione: ciò non ci esime dal lavorare in modo sodo e tenace fin da ora, soprattutto nell'incentivare la domanda " estera " attraverso il turismo culturale.

Un altro fenomeno che spiega l'arretratezza della fruizione dei beni culturali è il comportamento delle imprese culturali e dei loro manager:

- Quelle pubbliche (o che dipendono dalla politica, dalle istituzioni e dalle sovvenzioni pubbliche) sono spesso incompetenti, inefficienti, clientelari e inclini allo spreco, grazie al fatto che il modello gestionale per " sovvenzioni " avviene con procedure che incoraggiano gli sprechi invece che scoraggiarli. Solo da poco, e la Legge Ronchey è uno di questi esempi, si è corsi ai ripari;
- Quelle private tendono a concentrare (pushing) la loro azione di " vendita ", per esempio i Tour Operator dei viaggi tutto incluso, sulle " star " o sulle " superstar " o su quello che è già noto e pre-cotto, per andare sul sicuro, senza propensione a vie nuove, itinerari alternativi, prodotti culturali " minori ", ma non meno qualitativi, musei di nicchia (alcune piccole città hanno musei locali di qualità eccelsa, come Rovereto, ma con problemi di flussi sia di visitatori che di introiti). E' un po' quello che succede anche per altri settori artistici: si preferisce puntare sulle superstar (Pavarotti, Madonna...) sicuri che un costo maggiorato di 10 Euro al biglietto, verrà più facilmente sopportato dal cliente se c'è " LUI " o se c'è " LEI " (in questo caso Lui e Lei sono sostitutivi di Dio in persona) da applaudire, adorare, e amare (anche al di sopra dei suoi meriti artistici oggettivi) piuttosto che l' " ALTRO ", che è ad un livello di eccellenza anche solo impercettibilmente più basso, ma con una carica di " notorietà e attrazione divistica " minore. E non vale la considerazione che la notorietà della superstar sia molto spesso irrazionale o gonfiata dal doping dall'industria pubblicitaria (case discografiche, sponsor che hanno investito e non vogliono rischiare o rischiare il meno possibile...).

Questo comporta, ovviamente, una struttura di mercato per l'impresa culturale in genere estremamente difficile, soprattutto se gestita da leaders o managers giovani, non ben addentrati nelle " reti " o nelle clientele o nelle relazioni con chi conta (dei giornali, dei mass media, della politica, delle banche, degli sponsors...), oppure portatori di prodotti culturali semplici, genuini, di località o di siti meno frequentati e meno noti.

E' vero che, sul lungo termine, sono proprio questi " prodotti " a diventare a loro volta quelli più richiesti e attrattivi: ma tra il momento della loro progettazione, realizzazione e promozione a quello della " redditività " passa talvolta tanto tempo da non permettere ai giovani pionieri e imprenditori di sopravvivere in modo decente e dignitoso. Se ai negri afro-americani, inventori di quasi tutta la musica moderna, fossero stati riconosciuti i diritti di autore ? Eppure essi, che inventarono le radici e i moduli musicali del soul, del jazz, delle musiche caraibiche, della bossanova ecc. morirono di dolore e di pena, come schiavi, nella povertà e nella durezza estrema: le attuali superstar, come Madonna, Sting, Ricky Martin, ecc. ne traggono un beneficio " industriale " incalcolabile, sicuramente pari, a costi attualizzati, all'intera cifra che sarebbe stata necessaria per riscattare tutti gli schiavi dalla loro condizione e di farli vivere di una modesta rendita per molti anni ancora.

E' difficile diventare ricchi, o ricchi rapidamente, nella " impresa cultura ": occorre anche in questo genere di economia accentuare la contendibilità, la liberalizzazione, la destabilizzazione delle rendite di posizione, il parassitismo delle burocrazie e degli intermediari e, soprattutto, offrire ai giovani talenti o ai pionieri della valorizzazione delle opportunità di start up.

Forse le nuove tecnologie internet possono dare una mano in questo senso: ma è un mondo complesso e occorre una intelligenza acuta e una capacità di costruire team molto forti e solidi per vincere e affermarsi con il proprio prodotto.

Le concentrazioni orizzontali e verticali sono un fenomeno molto presente nel mercato anche della cultura e dei beni culturali: chi produce films, cerca anche di controllare le sale, oppure chi controlla televisioni, cerca anche di controllare le produzioni di telefilms, telenovelas, premi letterari, e chi pubblica un romanzo, cerca poi di sfruttarne la filiera produttiva a 360 gradi: farne un film, una videocassetta, un cd, una trasmissione televisiva di fiction...

Per questo occorre prepararsi molto bene sul piano professionale, ad essere competitivi e originali: sapendo anche che le imprese culturali potranno svilupparsi e nascere, in questa nuova atmosfera, con altrettanto vigore di quello che ha avuto la *net economy*. Ma è anche un settore fragile, dove altrettanto facile potrà essere la mortalità delle imprese.

Trasferita alla gestione dei Musei come " impresa " culturale per eccellenza, la situazione della gestione del prodotto non migliora affatto, malgrado le incoraggianti innovazioni degli ultimi anni.

La schiacciante maggioranza dei musei ha carenza di personale qualificato, inadeguatezza delle strutture, aleatorietà dell'accesso, orari ridotti e fatti su misura dei dipendenti e a servizio delle loro esigenze ed aspettative, e non su quelle dei visitatori e dei clienti (come quasi tutte le istituzioni pubbliche italiane), servizi aggiuntivi ancora in via di formazione, ma ristretti a pochissimi casi.

La maggior parte dei musei italiani è insediata in edifici storici (27% in palazzi, 20% in conventi o monasteri, il 6-7% in rocche o castelli): ciò dà fascino, ma anche seri problemi di compatibilità con i servizi essenziali per l'accoglienza e il comfort dei visitatori (mancanza di riscaldamento, impianti di luce obsoleti, impianti di sicurezza arretrati, pochi con climatizzazione per la conservazione e la manutenzione delle opere, pochi con sistemi di allarme antintrusione, e ancora meno con dotazione di servizi igienici adeguati ecc.). Nel caso di chiese e di musei privati, il deficit di sicurezza contro il furto è ancora più drammatico: il 90% dei furti di opere avviene in queste tipologie di edifici.

L'innovazione più importante è probabilmente quella che dà autonomia gestionale ai Musei, dal lato della spesa, ma anche dal lato delle entrate.

Il turismo culturale dovrebbe costituire la frontiera per lo sviluppo di un'impresa culturale più remunerativa, più efficiente, più dinamica, più intelligente e predittiva.

Quindi la limitata dimensione del pubblico fruitore, che abbiamo indicato, può essere anche considerata come " prodotto " di imperfezioni e distorsioni della gestione stessa di questo prodotto e delle imprese che lo forniscono. L'esempio di alcuni musei esteri, come il MET, il MOMA, il REINA SOFIA, oppure di PALAZZO GRASSI a Venezia, possono fornire una prova inconfutabile di questo concetto. E' vero che vi può essere sempre, in un settore intangibile e sottile come quello culturale, il rischio di un insuccesso: ma non è necessario fare di tutto, già in partenza, per averlo.

Determinante, a questo punto, è una azione più profonda e capillare di " educazione e coscientizzazione " del valore del bene culturale e ambientale: cominciando dalla scuola, con misure di inserimento della storia del patrimonio nei programmi scolastici, di incentivazione del turismo scolastico e delle visite guidate, dei project work, della creazione di facoltà universitarie e indirizzi di specializzazione sul management della cultura, di incentivazione di programmi radiofonici e televisivi di guida, orientamento e gusto per il patrimonio culturale e naturale e per il made in Italy, come ben fanno alcune (poche) trasmissioni.

In relazione ai comparti o settori principali dell'impresa cultura annoveriamo in primo luogo:

- I beni architettonici, storici, artistici, archeologici, archivistici e librari (che sono quelli che rappresentano, nel nostro corso e nella formazione di una gestione e valorizzazione virtuosa, il maggiore numero di prodotti .)

ma anche:

- La musica classica e la musica in genere, compresa quella di attualità
- Il teatro e le manifestazioni o rappresentazioni di testi antichi, moderni e live
- La lirica e il balletto
- Le attività artistiche in atto nella pittura, scultura, architettura, design, stilistica ecc.
- I films, la fiction, la multimedialità
- La letteratura

La maggior parte della nostra riflessione sarà dedicata ai primi e all'ultima, per ragioni di esemplarità, ma nell'esercitazione sui fattori spazio-tempo-attori, che abbiamo sollecitato nei paragrafi precedenti, possiamo elaborare matrici tematiche molto complesse, con combinazioni praticamente illimitate.

Riteniamo, infatti, che la creazione di imprese cultura in settori come la lirica, o del mercato delle gallerie e delle case d'asta, oppure di films, delle fiction ecc. richiedano dimensioni e training molto più specialistici e sofisticati, se non inaccessibili ai partecipanti al nostro corso.

Ma non manca lo spazio per diverse centinaia di migliaia di giovani operatori pur limitandoci al campo della fruizione dei beni culturali definiti dal primo elenco. Quanto alla letteratura, essa può servire a dare un " respiro " simbolico a questa stessa fruizione, così come può accadere leggendo " Il viaggio in Italia " di Goethe, o di Proust, di

Montaigne, di Byron, di Stendhal, di Hesse. Peraltro, i programmi recenti denominati “Parchi letterari” dimostrano la fondatezza “imprenditoriale” di questo indirizzo⁸.

Un’analisi comparata di segmenti di clientela (visitatori), dei flussi turistici, e dei risultati economici tra i grandi Musei del mondo, sarà oggetto del modulo di marketing.

11. Conclusione

In conclusione: due sole case d’asta (sia pure le più grandi e celebri del mondo come Sotheby e Christies) riescono a realizzare un fatturato economico attraverso il mercato dei beni culturali pari a 5 miliardi di Euro e il bilancio del MoMA di New York è di oltre 1 miliardo di Euro.

E’ possibile e credibile che l’impresa culturale Italia produca gli stessi valori economici e monetari di due case d’asta ?

Il volume di affari generato dall’intero nostro paese in questo campo, e calcolando anche l’effetto diretto, indiretto e indotto dal turismo culturale e non solo dall’economia dei settori artistici in senso stretto, è pari a circa 40 miliardi di Euro. Un’analisi comparata tra le grandezze appena menzionate, depone nettamente a sfavore della gestione del patrimonio culturale del nostro paese, se si tiene conto che in esso si trova oltre il 50% dei beni culturali dell’intero pianeta. E’ come se qualcuno ci comunicasse che la produzione di grano degli Stati Uniti fosse equivalente a quella del Lussemburgo: in buona approssimazione, se il nostro paese avesse una gestione “attenta” ed efficace del suo patrimonio paragonabile a quella delle due case d’asta, il volume di affari generato dovrebbe essere di 400 miliardi di Euro l’anno e non di 40.

Eloquente, su questa riflessione, è stata la trasmissione di Presa Diretta, su Rai 3, del 28 settembre 2009 dal titolo molto significativo: Oro buttato. Il reportage documentava, come molti altri rapporti, documenti e saggi, tra i quali spiccano quelli di Salvatore Settis⁹, le condizioni indecenti e fatiscenti nelle quali il patrimonio culturale italiano è gestito e valorizzato. Al contrario, metteva in rilievo quanto diverso fosse il comportamento delle istituzioni locali e nazionali della Francia, citando il caso esemplare di Montpellier: pur avendo un patrimonio culturale relativamente modesto, hanno investito con continuità e convinzione, ottenendo risultati stupefacenti, sia in termini di ROI (la vice-presidente della regione, intervistata, affermava che per ogni euro investito ottenevano un ritorno economico diretto, indiretto e indotto pari a 19 euro), sia in termini occupazionali. Una prospettiva di “nuova economia” della conoscenza e delle esperienze, che segna il tramonto di una civiltà fondata sugli attivi tangibili e sul manifatturiero e la nascita di una civiltà fondata sulla cultura, il benessere e gli attivi intangibili.

⁸ Un modo interessante, simile, in chiave moderna, ai Parchi Letterari, per dare vita ad imprese culturali sui generis, è rappresentato dalle “Films Commissions”, sorte in alcune regioni italiane: si propongono di dare assistenza qualificata e competente a registi e produttori di films per: ambientazioni, paesaggi, luoghi, siti, palazzi, castelli, costumi e così via, di una determinata regione o località e persino di fornire spunti per la soggettatura, oltre che per la sceneggiatura.

⁹ S. Settis, *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi 2002

ALLEGATO N. 1 :

SCHEMA DI PROGETTO ESECUTIVO¹⁰ PER IL

MASTER PER PROMOTER DEL TURISMO ALTERNATIVO TOSCANA - LAZIO - SICILIA

a cura del dott. Romano Toppan
coordinatore

Premessa :

La figura professionale del “ Promoter del turismo alternativo “ diviene ogni giorno più urgente, per contribuire a imprimere una innovazione significativa nel modo di gestire il turismo nel nostro paese, almeno sotto tre punti di vista :

1. **Sotto il profilo della qualità** : la qualità del prodotto turistico è una qualità percepita dal cliente, e raggiunge il suo scopo solo se riesce a soddisfare le sue aspettative esplicite, ma soprattutto implicite. Il terreno delle motivazioni e delle attese non è stato ancora approfondito, con gli strumenti specifici della antropologia culturale, della psicologia e della “ empatia “, e la relativa perdita di quote di mercato dell’ Italia, rispetto al suo sistema competitivo, rivela una stanchezza e una ripetitività nell’approccio alle esigenze del consumatore turista, che, soprattutto in questi ultimi anni, è profondamente cambiato. E ciò che determina la sua soddisfazione non è tanto la qualità della destinazione o del prodotto in sé, ma il livello del suo sistema di attese, amplificato dalla crescita culturale diffusa, dall’ampiezza dell’offerta globalizzata, dalla attrazione di altre aree d’Europa e del mondo meglio organizzate.
2. **Sotto il profilo della integrazione delle componenti dell’offerta** : il turismo è, in Italia, troppo frammentato tra diverse organizzazioni, pubbliche e private, mentre il turista consumatore percepisce la propria fruizione come necessariamente “ globale “, unica, collegata nei suoi vari frammenti. E’ la loro unità che fa la differenza, e l’omogeneità di stile e di metodo che ne esalta l’eccellenza e la competitività. Occorre una figura che “ media “ questa ricomposizione unitaria, possedendo una cultura fortemente impregnata di umanesimo, che superi il livello delle prestazioni “ tecniche “ e gestionali di ciascun settore specializzato e faccia ritrovare alla persona del turista un appropriato rispecchiamento integrato tra le sue aspettative e il piacere del viaggio
3. **Sotto il profilo della esplorazione e della scoperta** : l’uso prolungato e ripetitivo di un certo prodotto, senza ulteriori innovazioni, che ha a lungo caratterizzato l’offerta italiana, fino a renderla ampiamente obsoleta, ha finito per creare una disaffezione della clientela. Solo una esplorazione continuata delle potenzialità enormi del nostro paese (basti pensare ai beni culturali ed ambientali) può portare alla caratterizzazione dei prodotti in modo da dotarli di “ novità “, di attrazioni che sorprendono i clienti. Questa abilità richiede, tuttavia, un profilo professionale complesso e sofisticato, che non è dato di riscontrare adeguatamente entro il pulviscolo dell’imprenditoria o entro la lentezza burocratica degli organismi pubblici deputati alla promozione. La creatività continua è un requisito del vero imprenditore di successo : Schumpeter lo definisce qualcuno che inventa una cosa nuova o una “ nuova “ combinazione di cose vecchie. Sotto l’uno o l’altro aspetto, i territori, i siti, i borghi, le tradizioni ancora vive nel nostro paese, rappresentano una fonte inesauribile, solo lo volessimo, per raggiungere il modello gestionale e manageriale definito da Schumpeter. Si tratta, a tutti gli effetti, di “ nuove forme di imprenditorialità turistica “, che avranno un ruolo sempre più decisivo nel prossimo futuro, anche per la sopravvivenza stessa delle vecchie e tradizionali forme di gestione e di impresa.

¹⁰ In questo allegato è presentata la “ proposta “ di moduli e di contenuti che ho predisposto per il Master.

Il turismo del futuro è, pertanto, per definizione un turismo alternativo o non lo sarà. In ciascuna delle 4 aree tematiche, il concetto - guida è la capacità di elaborazione creativa, affinché sia alternativo non solo nei contenuti dell'offerta, ma anche nei metodi di gestione di se stessi, della attività di impresa e nell'approccio operativo. La saldatura tra momento strategico e momento operativo è assicurata da una pedagogia dell'imparare ad imparare, che determina un miglioramento continuo e una abilità immediata e quasi istintiva (ancorchè appresa) di risolvere i problemi e di dare risposte soddisfacenti e convincenti alle parti interessate da una relazione contrattuale o di partnership.

Nel nostro progetto educativo insisteremo soprattutto su tre aspetti :

- **la prospettiva internazionale** : il progetto mira a creare la consapevolezza e la competenza adatte per condurre una attività turistica in un contesto globalizzato, internazionale, attingendo da fonti e da esperienze di altri paesi d'Europa e del mondo, attraverso siti internet e documenti scritti, testimonianze dirette e corrispondenza via e-mail. Soprattutto in alcune aree critiche ed emergenti del turismo (come il turismo ecologico, il turismo rurale, i turismi estremi ecc.) si adatterà il metodo del benchmarking tra le migliori pratiche, per avere suggerimenti e prove sul sistema competitivo nel senso più ampio del termine
- **lo sviluppo di abilità o skills intellettuali e personali** : sarà posta enfasi sull'uso diretto e fluente di capacità professionali di tipo comunicativo, immaginativo e creativo, per dotare di energia attrattiva gli attori stessi dell'alternativa turistica. E' previsto un apprendimento interdisciplinare, sia multiculturale che multi-etnico, e di team, dove la forte competenza di ciascuno possa riscontrare in un lavoro di squadra una forza strumentale e funzionale ormai imprescindibile
- **orientamento al mercato** : la gestione e i comportamenti operativi sono plasmati e configurati secondo precise analisi della domanda e sulla effettiva consistenza di target groups reali o potenziali. Ogni investimento sia monetario che professionale si misurerà con il rapporto costi/benefici, almeno di medio periodo e secondo una prospettiva di turismo sostenibile.

Tematica 1 = Vocational analysis

I°MODULO = GEOGRAFIA TURISTICA

Durata: 24 ore di teoria - 16 ore di pratica

PRINCIPI E METODI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE ED ECOCOMPATIBILE (8 ore di teoria), allo scopo di:

- approfondire la conoscenza di tutti i principali documenti emanati dalle Nazioni Unite, dall'Unione Europea, dalla Organizzazione Mondiale del turismo e da altri organismi pubblici e privati sullo **sviluppo sostenibile ed ecocompatibile**
- conoscere le caratteristiche e gli orientamenti strategici del modello di sviluppo sostenibile ed ecocompatibile
- Assimilare la cultura e i valori del nuovo modello di sviluppo , che è fondato sulla **centralità dell'ambiente**
- Elaborare una visione del mondo e un progetto di vita favorevole alla applicazione dello sviluppo sostenibile nella realtà sociale propria e nell'ambiente circostante

Con i seguenti argomenti didattici:

- La dichiarazione di Rio di Janeiro (1992) e le linee-guida dell'Agenda 21 (ONU)
- Rapporto Brundtland (1987 - ONU)
- Il libro verde dell'Unione Europea sul Turismo e il modello ECOMOST (European Community Model of Sustainable Tourism) e disciplinare del Premio Europeo TURISMO E AMBIENTE -1995
- Principali Programmi comunitari in relazione allo sviluppo sostenibile (es. LEADER II)
- Carta di Aalborg - Carta di Osaka - Carta di Lanzarote
- Metodologia dello sviluppo locale sostenibile e gli indicatori fondamentali del rapporto tra **ecologia e sviluppo**
- Carta europea della gestione del territorio (Torremolinos 1983) , Premio europeo per il paesaggio (1998) e altri documenti guida del Consiglio d'Europa

TIPOLOGIA E VARIETA' DEI BENI NATURALI E AMBIENTALI(8 ore di teoria), allo scopo di:

- Esporre un inventario dei beni naturali ed ambientali, in tutta la ricchezza e varietà con cui essi si manifestano in modo esplicito o implicito nel territorio di riferimento
- Dare ai giovani la consapevolezza e la percezione più viva e globale possibile della ricchezza dei beni naturali e ambientali e della loro interdipendenza
- Fornire agli allievi la conoscenza adeguata del territorio in cui vivono e dei territori di altri paesi per unire in una visione di insieme il destino della salvaguardia del pianeta stesso
- Far vivere ai giovani allievi la relazione profonda che sussiste tra il benessere dell'uomo e la vitalità, l'integrità e compatibilità dell'ambiente

Con i seguenti argomenti didattici :

- Tipologia e varietà delle configurazioni geologiche : montagna, pianura, savana, tundra, terre umide, terre aride , corsi d'acqua, laghi, coste marine, fondali , lagune, oasi, foreste e boschi ecc
- Tipologia e varietà della flora e della fauna ed ecologia animale
- Cenni di etologia e comportamento delle specie animali
- Cenni di agronomia e comportamento delle piante

STORIA DEL PAESAGGIO E DEL TERRITORIO (8 ore di teoria), allo scopo di:

- Fornire agli allievi una conoscenza storica del patrimonio paesaggistico, soprattutto in relazione alle sue trasformazioni storiche dovute alla presenza e all'azione dell'uomo
- Conoscere le caratteristiche e le tipologie del patrimonio paesaggistico
- Apprezzare il valore estetico del paesaggio attraverso le trasformazioni creative dell'uomo

Con i seguenti argomenti didattici :

- Il paesaggio e la lettura dei testi dei poeti e degli scrittori di viaggi
- I parchi naturali, le riserve, le aree protette, le ville e i giardini come centri di eccellenza della cura del paesaggio e della organizzazione ecologica del territorio
- Gli esempi del FAI e del National Trust
- Le vocazioni ambientali e la società
- L'urbanesimo e il rapporto critico tra campagna e città

CONOSCENZA ANALITICA DEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO (12 ore di pratica), allo scopo di:

- Garantire una competenza nella documentazione preliminare e nel riconoscimento del territorio locale (regionale o sub-regionale) nelle sue diverse forme di fruizione, con particolare riguardo a quella turistica
- Apprendere le tecniche di osservazione e di annotazione del territorio nelle sue articolazioni, soprattutto quelle meno esplorate e frequentate
- Saper utilizzare una mappa del territorio secondo gli scopi proposti dal corso
- Saper utilizzare le indicazioni delle mappe e integrarle con annotazioni nuove e aggiornate soprattutto sul piano locale

Con i seguenti argomenti didattici :

- Carte topografiche e organismi che li elaborano
- Carte degli aspetti naturali e dei vincoli
- Carte geologiche, con particolare riguardo alle mappe dei rischi ambientali
- Carte dell'uso e copertura del suolo
- Carte faunistiche, carte botaniche, carte turistiche
- Il telerilevamento con i satelliti
- Astronomia e segni zodiacali rispetto al territorio di riferimento
- Esercizi pratici di elaborazione di mappe tematiche, soprattutto su mappe locali e semplici

ESCURSIONE DIDATTICA NATURALISTICA (8 ore di pratica), allo scopo di :

- Stabilire un primo, ragionato contatto con il patrimonio naturalistico ed ambientale, per arricchire l'apprendimento teorico in aula con un approccio di esperienza diretta
- Saper apprezzare la bellezza e il pregio dei luoghi, dei siti naturalistici, dei parchi e delle riserve, del paesaggio
- Acuire le capacità percettive " globali " della località o del sito
- Ampliare le capacità estetiche nell'individuare i segni caratteristici dell'armonia, della ecologia e della compatibilità tra insediamenti umani, economici, viari ecc. e il territorio.
- costituire un approccio " diretto " e tangibile al patrimonio naturalistico ed ambientale dell'area, la cui percezione e analisi critica può configurare una nuova visione del mondo in senso più ampio.

Con i seguenti compiti : Piano di escursioni didattiche articolato e appropriato, su un elenco di siti naturalistici, di oasi faunistiche protette, di parchi regionali o locali, di interventi esemplari sul territorio secondo le azioni perseguite dai Programmi Comunitari (Fondi Strutturali, LEADER II., LIFE, ecc.), effettuate con guide competenti e in accordo con le Istituzioni preposte (Guardie forestali, Autorità dei Parchi, Soprintendenze, GAL ecc.) e con le Associazioni Ambientaliste operanti sul territorio. I partecipanti saranno dotati di taccuini di viaggio, e altri strumenti di documentazione, per realizzare un " report " .

DURANTE IL PERIODO PREVISTO PER LO STAGE, PREVEDERE ALMENO 1/4 DEL TEMPO, OSSIA 70 ORE AL SEGUENTE LAVORO INDIVIDUALE O IN PICCOLE UNITA' OPERATIVE :

- project work interregionale e transnazionale sul patrimonio naturale e ambientale del territorio attraverso strumenti multimediali:

Mediante l'utilizzo di strumenti telematici (internet ed e-mail) e multimediali (CD-ROM e altre forme di elaborazione audiovisuale di elementi caratteristici del territorio) gli allievi del master stabiliranno un collegamento con i partners di master di altre regioni e, se possibile, di qualche paese europeo, per elaborare un port-folio multimediale sul proprio patrimonio naturale ed ambientale e per confrontare la progettazione ed elaborazione a livello di benchmarking e di best practices nel rapporto tra turismo e territorio.

II° MODULO = STORIA DELL'ARTE

Durata : 24 ore di teoria - 32 ore di pratica

Il modulo della Storia dell'arte costituisce, insieme a quello sulla geografia e il territorio, la seconda colonna portante del " contenuto " dell'offerta, considerandolo comprensivo di tematiche legate alla conoscenza più specifica e meno convenzionale delle risorse e delle attrazioni già disponibili e note, da " rielaborare " in combinazioni nuove e più originali, o ancora inesplorate, soprattutto se diamo all'arte un significato esteso, che comprenda tutta la " filiera " del prodotto artistico, fino al design particolare che scaturisce dal paesaggio, e che ha fatto dire dell' Italia, soprattutto di alcune sue regioni, che si tratta di un " paese modellato dall'uomo ". Pertanto all'arte, che costituisce l'espressione più eccellente ed appariscente, il modulo unisce in un unico scopo " pratico ", ai fini della valorizzazione integrata, anche l'artigianato, antico e moderno, nei suoi mestieri e nelle sue botteghe, il teatro, la musica e il cinema, la letteratura di viaggio e le leggende suoi luoghi, il folklore ripetitivo, ma che si presta a rivisitazioni accattivanti, e l'animazione culturale in luoghi aperti e in luoghi dedicati, il piacere della tavola e delle cantine, e la narrazione degli anziani, le nenie, i canti, le rievocazioni storiche anche recenti, come le lotte partigiane sui monti. Questo modulo mira a trasformare i partecipanti al Master in conoscitori dei " segreti " e dei " linguaggi " o segni della presenza umana e della bellezza come se il territorio fosse un testo, con un approccio analogo a quello che riscontriamo nell'opera di Bruce Chatwin "Le Vie dei Canti".

L'atteggiamento che il modulo mira a conseguire nei giovani, è identico a quello dell'osservatore partecipante come Chatwin: apprendere, poco a poco, con tenacia e curiosità inesauribile, tutte le note che segnano le "vie dei canti ", anche se scritte su un albero, un crocevia, una piccola valle, un oggetto, una

pietra, un casolare antico. "I miti aborigeni sulla creazione narrano di leggendarie creature totemiche che nel Tempo del Sogno avevano percorso in lungo e in largo il continente cantando il nome di ogni cosa in cui si imbattevano - uccelli, animali, piante, rocce, pozzi - e con il loro canto avevano fatto esistere il mondo " (Chatwin).

I contenuti previsti nel progetto preliminare, vengono resi espliciti in questo progetto esecutivo, nella forma di investigazione congeniale allo scopo per il quale il Master è proposto ai giovani : i contenuti esplodono in " piste " di ricerca, guidate dal rigore scientifico e dall'immaginazione, per " scolpire " prodotti veri, dotati di fascino reale e concreto. Anche una distesa di pietrisco, apparentemente inerte, può diventare uno " spartito " della via dei canti, a patto di associarvi un evento remoto, come una battaglia (eventualmente suscettibile di essere riproposta in forma di scenografia) , o un gioco, o una gara sportiva di resistenza su terreno accidentato e così via. Un esempio di " pista " può essere il seguente :

E' previsto, all'interno di questo modulo, la attuazione di :

LE ESCURSIONI DIDATTICHE CULTURALI (14 ore di pratica), allo scopo di :

- Stabilire un primo, ragionato contatto con il patrimonio culturale, per arricchire l'apprendimento teorico in aula con un approccio di esperienza diretta
- Saper apprezzare la bellezza e il pregio dei monumenti, delle architetture, degli stili, dell'arte minore e decorativa, di tutte le espressioni della cultura locale
- Acuire le capacità percettive e " acustiche " rispetto a tutte le possibili " vie dei canti "
- Ampliare le capacità estetiche nell'individuare i segni caratteristici e le impronte della bellezza, dove esse sono rimaste ancora integre dalla distruzione e dal degrado

Con i seguenti compiti : Piano di escursioni didattiche articolato e appropriato, su un elenco di casi esemplari (sia come siti che come attività culturali), effettuate con guide competenti e in accordo con le Istituzioni preposte (Soprintendenze, Comuni, Direzioni dei musei, proprietari di dimore storiche, parroci ecc.) e con le Associazioni che già si occupano di aspetti particolari e specifici del patrimonio culturale, o della manifestazione (per es. Le Pro Loco).

I partecipanti saranno dotati di taccuini di viaggio, e altri strumenti di documentazione, per realizzare un " report " .

DURANTE IL PERIODO PREVISTO PER LO STAGE, PREVEDERE ALMENO 60 ore DEL TEMPO AL SEGUENTE LAVORO INDIVIDUALE O IN PICCOLE UNITA' OPERATIVE :

PROJECT WORK SU UN ELEMENTO CARATTERISTICO UNICO E IRREPETIBILE, APPROFONDITO IN TUTTI I SUOI ASPETTI (STORICI, ANTROPOLOGICI, LETTERARI, LEGGENDARI ECC.)

Successivamente, mediante l'utilizzo di strumenti telematici (internet ed e-mail) e multimediali (CD-ROM e altre forme di elaborazione audiovisuale) gli allievi del master stabiliranno un collegamento con istituzioni pubbliche (APT, Regioni, Province, GAL ecc.), per verificare le banche dati esistenti, identificare la reale originalità delle proprie scoperte ed eventualmente studiare la possibilità di aprire un proprio sito internet sull'offerta o prodotto specifico rilevato.

III°MODULO = INGLESE

Durata : 40 ore di pratica

I contenuti del modulo sono quelli previsti dal progetto preliminare.

Tuttavia, per rafforzare nei partecipanti al Master le abilità specifiche del livello di competenza atteso nel nostro profilo, si richiede ad ogni allievo, in forma individuale (preferibilmente) o di piccolo gruppo, di realizzare il seguente compito :

PROJECT WORK SU UN TESTO DI LETTERATURA DEI VIAGGI, IN INGLESE, PRESCELTO TRA AUTORI DI CHIARA FAMA E CONGRUENTI CON GLI SCOPI DEL MASTER .

A titolo esemplare, saranno proposti ai partecipanti i testi di autori di " eccellenza " nel settore turistico e dei viaggi, come : Bruce Chatwin, Evelyn Waugh, Eric J. Leed, Edward Morgan Forster, Norman Lewis, Francis Scott Fitzgerald, Derek Walcott, Joseph Cary.

Al termine del corso, presenteranno una " Lecture " al gruppo, in inglese, con la quale presenteranno le loro scoperte sul territorio in forma " letteraria " (racconto, poesia, canto, teatro, leggenda, fiaba ecc.)

Tematica 2 = Packaging

I°MODULO = INFORMATICA

Durata : 40 ore di pratica

Contenuti :

- Nozioni di informatica di base
- Uso del Personal Computer
- I software (Winword - Excel)
- Programmi di viaggio su dischetto, iniziative grafiche, dépliant
- Calcoli e tabelle per viaggi a forfait creati con l'ausilio di Excel
- Prenotazioni aeree, marittime e ferroviarie
- Prenotazioni alberghiere ed autonoleggi nella telematica
- L'archivio e le informazioni turistiche nella telematica
- I sistemi informativi automatizzati e le banche dati

Obiettivi:

Finalizzata alla conoscenza delle operazioni che si effettuano a mezzo computer, quali la capacità di gestione dati e utilizzo di pacchetti informatici.

Il progetto esecutivo non prevede modificazioni al programma del progetto preliminare, salvo attirare l'attenzione sull'uso intensivo della informatica e della telematica previsto per l'utilizzo del periodo di stage o tirocinio (vedi Moduli 1 e 2 , rispettivamente per 70 e 60 ore, e un totale di 130 su 280 ore).

II°MODULO = TECNICA TURISTICA

Durata : 12 ore di teoria - 8 ore di pratica

Il progetto esecutivo attenua il numero di ore destinato al modulo, perchè si ritiene che il profilo specifico dell'allievo del Master richieda una padronanza conoscitiva e a livello dimostrativo del funzionamento delle attività operative connesse al viaggio e al turismo. La competenza minima richiesta, consente di trattare in condizioni di consapevolezza con le imprese già esistenti, soprattutto fino a quando l'attività è soggetta ad autorizzazione con specifiche procedure amministrative, regolate da Leggi nazionali e regionali.

L'applicazione della attività " in proprio " o preferibilmente in team, quale il Master propone agli allievi, consente ad essi, tramite la localizzazione di un sito internet e di una attrezzatura informatica collegata, di accedere al cliente direttamente e di proporre già on line un servizio integrato, a pacchetto : le componenti che appartengono ai procedimenti amministrativi e tecnici specifici, possono essere richiesti sul mercato a " ricaduta ", una volta che il nostro allievo o i nostri allievi acquisiscono la competenza e il potere contrattuale sul " pacchetto/prodotto". L'essenziale è avere un rapporto diretto e commerciale con il target di clientela :

tutto il resto è succedaneo, e non richiede forzatamente che il nostro allievo sappia eseguire tutti i processi connessi al prodotto/servizio e alla catena del valore, perchè il valore aggiunto essenziale appartiene a lui nella stessa motivazione all'acquisto del cliente. Pertanto la sua forza contrattuale con gli altri attori del sistema dei servizi al cliente è stabilita in maniera chiara e non intercambiabile.

III°MODULO = TRASPORTI

Durata : 8 ore di teoria - 8 ore di pratica

Il progetto esecutivo modifica lievemente anche questo modulo, per le stesse considerazioni contenute nel modulo precedente.

IV°MODULO = MARKETING E TECNICHE DI PROMOZIONE

Durata : 24 ore di teoria - 16 ore di pratica

Il Modulo di Marketing e promozione costituisce il punto di incontro tra le competenze che l'allievo del Master acquisisce sull'offerta, e le competenze necessarie per incontrare la domanda.

Il progetto esecutivo si limita a riordinare in modo più coerente e logico i contenuti del modulo presentato dal progetto preliminare. In particolare appare importante, per la coerenza interna del modulo, distinguere nettamente tre momenti, che richiedono, a loro volta, l'attivazione di matrici job/skills assai diverse tra loro, soprattutto tra:

- la prima parte (marketing), che richiede un apprendimento essenzialmente fondato sul pensiero convergente,
- la seconda che richiede un apprendimento che ponga maggiore enfasi sul pensiero laterale o divergente (pubblicità)
- la terza componente, alla luce delle attuali tendenze e del prossimo futuro, una ben più forte ed energica padronanza da parte degli allievi. è il tema della qualità, l'applicazione dei sistemi di qualità nel turismo. Questa applicazione si muove in due direzioni che, pur essendo separabili, normalmente vengono considerate tra loro intimamente connesse: la qualità ambientale e la qualità dei servizi erogati al cliente (in albergo, in agenzia, nella ristorazione , in aereo ecc.).

Il Modulo pertanto è così formulato e motivato :

- 8 ore di teoria per ciascuna delle tre componenti di contenuto del Modulo (per un totale di 24)
- 16 ore di pratica o atelier interamente dedicate ad un lavoro attivo e concreto sulle tecniche creative, in modo da assimilare il VERO FATTORE CRITICO DI SUCCESSO che può rendere competitivi i nostri allievi nell'attuale mercato, e cioè l' ORIGINALITA'. L'orientamento del laboratorio creativo sarà applicativo (al settore della pubblicità turistica : copy strategy, headlines, claims, pay off, messaggi espliciti, subliminali , grafiche alternative ecc.). In esso si sostanzieranno in modo induttivo i requisiti per una prestazione professionale effettiva ed efficace anche nel marketing e nella qualità " percepita " dal cliente.

VI °MODULO = PRODOTTI ALTERNATIVI

Durata : 40 ore di pratica

Il modulo è presentato con la dizione " PRODOTTI ALTERNATIVI " e non itinerari, perché l'itinerario è in realtà una " convenzione " aprioristica nella mente di chi lo costruisce, piuttosto che nella mete del viaggiatore.

Il gruppo dei nostri allievi è preparato ad elaborare un prodotto " alternativo " e innovativo, o originale, attraente ecc. a partire dalle esigenze esplicite o implicite del cliente. Perciò anche eventuali itinerari non saranno identificati come " prodotto ", ma saranno anch'essi in un mondo virtuale, dal quale attingere e confezionare, di volta in volta, target per target, anche con variazioni improvvisate e imprevedibili, la " risposta di fruizione che soddisfa il cliente ". Il concetto di itinerario " preconstituito ", nel senso che acquista la forma anche scritta, può funzionare per il turismo dei viaggi organizzati, che è un turismo di massa. Ed è il turismo nei confronti del quale la figura che il nostro Master si attende di realizzare non è competitiva sullo stesso terreno, ma su un terreno del tutto opposto, ossia nel mercato di nicchia, povero o ricco che sia, ma destinato a soggetti che amano e prediligono proprio l'alternativa e per essa sono disposti anche a disagi e percorsi che sarebbero rifiutati e respinti dalla grande maggioranza dei turisti.

In altri termini, la vera alternativa significa veramente qualcosa di speciale per il vissuto e la percezione del cliente, significa una sorpresa, di anno in anno, di vacanza in vacanza. Il concetto di itinerario irrigidisce l'attitudine e la disponibilità alla sorpresa. Di esso ne facciamo un uso meramente didattico, per facilitare e memorizzare meglio l'apprendimento tematico del territorio, ma non per applicarlo come tale.

Paradossalmente questo vale anche per la città, e non solo per i territori aperti e poco esplorati. E' proprio la città, infatti, che contiene un potenziale del tutto sconosciuto e inedito, occultato dai pacchetti di routine e dalla commercializzazione di bassa qualità. La sacrestia della Chiesa della Madonna dell'orto, situata in una Venezia periferica e quasi sconosciuta ai più, può riservare delle sorprese agli amanti dell'arte e della contemplazione/silenzio fuori dalle mandrie, molto più significative che la stessa Piazza San Marco. Anche sul prezzo delle pietanze tipiche, tra i baccari di Cannaregio.

Riprendendo i contenuti del progetto preliminare, proponiamo la seguente dizione "aperta" e pragmatica, che non visualizza tanto l'itinerario in sé, come codice spaziale, ma piuttosto il turista " attore " e fruitore :

Per quanto attiene l'oggetto del desiderio distinguiamo in :

- escursioni naturalistiche
- escursioni archeologiche
- escursioni monumentali e architettoniche
- escursioni religiose
- escursioni culturali
- escursioni enogastronomiche
- escursioni ricreative
- escursioni sportive
- escursioni per shopping

Per quanto attiene il modo di raggiungere il desiderio :

- escursioni a piedi
- escursioni a cavallo
- escursioni in fuoristrada
- escursioni in auto (d'epoca)
- escursioni in moto (di club)
- escursioni in bicicletta
- escursioni in parapendio
- escursioni in pallone aerostatico
- escursioni in barca, canoa....
- safari fotografici

Tematica 3 = Governance

I° MODULO = LEGISLAZIONE NAZIONALE E NORMATIVE EUROPEE PER LA TUTELA DELL'AMBIENTE

Durata : 16 ore di teoria - 16 ore di pratica (enti locali)

Allo scopo di :

- Introdurre gli allievi alla conoscenza delle principali leggi nazionali italiane sulla tutela dei beni naturali ed ambientali e ampliare questa conoscenza al quadro di riferimento dell'Unione Europea
- Conoscere e valutare le norme di tutela e salvaguardia dell'ambiente, della natura e del paesaggio, non solo come vincolo, ma come opportunità e indirizzo
- Saper cogliere la connessione tra queste norme e il proprio contesto territoriale, sociale e civile
- Elaborare un vivo senso dell'etica della responsabilità nei confronti del patrimonio naturale e del territorio

Con i seguenti argomenti didattici :

- Legislazione nazionale : Legge 1 giugno 1939 n. 1497 " Protezione delle bellezze naturali " - Legge 26 aprile 1964 n.310 , 21 settembre 1984 Decreto Galasso ,DM 12 luglio 1989
- Convenzione sulla protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale (UNESCO 1972 - diventata legge italiana n.184/1977)
- Carta europea della gestione del territorio, Carta del suolo, Carta delle acque, Dichiarazione delle Azzorre, Dichiarazione sulla salvaguardia del Mare Adriatico, Convenzione per la protezione delle Alpi ecc.
- Direttive Comunitarie in materia ambientale (eco-audit ed eco-label)

II°MODULO = DIRITTO E LEGISLAZIONE TURISTICA

Durata : 12 ore di teoria - 8 ore di pratica

Questo modulo riguarda due elementi :

- contenuto teorico : in considerazione della importanza che hanno anche nel contesto locale i programmi comunitari (Fondi Strutturali, Leader II , Raffaello, Caleidoscopio, Filoxenia, Life ecc.) e del fatto che i nostri giovani allievi possono, con competenza, diventare gradualmente progettisti e beneficiari di molti tra questi programmi, si aggiunge almeno una sintetica presentazione delle Direttive comunitarie in materia di turismo e materie direttamente o indirettamente connesse, dotandoli di indirizzi e dati utili per accedere alle informazioni più dettagliate, anche per rendersi disponibili presso enti locali, organismi pubblici e privati, associazioni di imprese, consorzi turistici ecc. di operare come collaboratori professionali e consulenti in questo campo. D'altronde, molta parte delle risorse con le quali si opera nel settore dell'ambiente, della qualità e del turismo proviene da Fondi comunitari.
- pratica : non prevista nel progetto preliminare, appare invece indispensabile, alla luce di un approccio " più pragmatico ed efficace " al lavoro (soprattutto se autonomo e consulenziale), in modo da esercitare i giovani su due aree vitali per il successo di molte iniziative : il procedimento amministrativo tipico per gli enti locali , le Aziende di Promozione Turistica e altri enti pubblici, per finanziare una azione, un intervento, una pubblicazione è l' ATTO DELIBERATIVO, che va motivato adeguatamente, costruito con riferimenti a precedenti normativi e legislativi e così via. Non conoscere questo modo di funzionare toglie a molti giovani ogni capacità di comprensione di come opera la macchina dello stato e degli altri enti pubblici.

Tematica 4 = Management

I°MODULO = L'AUTOSVILUPPO

Durata : 16 ore di teoria - 20 ore di pratica

Autosviluppo significa elaborare un portfolio per lo sviluppo personale e professionale. Esso consiste in un programma formativo, già adottato nel mondo anglosassone, per " guidare " all'apprendimento di uno stile di gestione di se stessi e delle proprie competenze in un ambiente innovativo e competitivo. Questo portfolio è un progetto di carriera personale e professionale che si propone di :

- identificare obiettivi realistici per il proprio sviluppo personale e professionale
- identificare le risorse necessarie a conseguire questi obiettivi
- valutare le abilità e le attitudini personali (conoscenze, atteggiamenti, motivazioni, ecc.) disponibili per il conseguimento di un progetto di vita coerente e soddisfacente
- definire una strategia operativa per il conseguimento di questo progetto
- attivare un piano di azione efficiente ed efficace

Le competenze o key skills che il modulo intende conseguire nei partecipanti sono:

1. conoscenza migliore di se stessi
2. apprendimento dall'esperienza
3. apprendimento autogestito (imparare ad imparare)
4. responsabilità nel perseguire uno scopo
5. flessibilità in relazione al cambiamento delle circostanze e delle opportunità
6. capacità di comunicazione e di relazione costruttiva con gli altri
7. capacità di problem solving
8. capacità di verifica delle proprie performances
9. senso di autonomia e rafforzamento dei modelli di autogestione o gestione personale
10. motivazione intrinseca all'apprendimento continuo e alla formazione continua

Questo modello di formazione concretizza in pieno i contenuti e le prospettive del Libro Bianco della Commissione europea : INSEGNARE AD APPRENDERE. VERSO UNA SOCIETA' CONOSCITIVA.

Contenuti :

Motivazioni del PdA (Programma di Autosviluppo):

le trasformazioni economiche,

l'impatto sul mercato del lavoro,

nuovi significati di qualifica professionale

le " Key Skills " : comunicazione, lavoro di gruppo o team building, soluzione dei problemi e creatività, autoformazione o imparare ad imparare

Presentazione del percorso attraverso il "portfolio personale"

Inventario delle risorse personali e professionali

Autovalutazione dei punti di forza e di debolezza

Incidenti personali, accademici e professionali e approccio alla soluzione

Forze favorevoli e contrarie nel proprio ambiente familiare, sociale, economico

Pianificazione del proprio sviluppo : esplorazione delle mete, identificazione di una strategia, sviluppo di concreti piani di azione

Formulazione del proprio "Progetto" di autosviluppo : esame delle priorità, definizione e valutazione, programma di lavoro sul breve, medio periodo, scelta del "primo passo o step" da compiere.

II°MODULO = CONTABILITA' E GESTIONE ECONOMICA

Durata : 12 ore di teoria - 8 ore di pratica

Per le stesse motivazioni addotte nelle modifiche di contenuti e di durata del Modulo di Tecnica Turistica. Ai nostri partecipanti è richiesta una competenza di contabilità propria di un modello orientato all' " **one man business** ", ossia la forma più elementare di impresa, o al massimo al modello della forma associativa, di team, o di ONLUS. Non appare necessario sottometerli ad un training prolungato e rigido : l'essenziale è che al termine del corso, sappiano autogestire la propria competenza sul mercato, conoscere le modalità con cui negoziare i prezzi delle proprie prestazioni, e le forme elementari di contabilità, con IVA e senza IVA, con contratti di collaborazione coordinata e continuativa o di prestazione professionale (con apertura della posizione IVA e la tenuta dei libri contabili essenziali).

III°MODULO = ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Durata : 12 ore di teoria - 8 ore di pratica

Per dare un approccio " realistico " alle tematiche della Organizzazione d'azienda, il progetto esecutivo concentra il modulo in limiti sintetici, con una impostazione **strettamente collegata ai risultati che emergono dal PdA (Progetto di Autosviluppo)**.

Il docente di Organizzazione Aziendale si coordina pienamente e con totale coerenza al modulo di Autosviluppo, e formula un piano di intervento formativo " mirato " e personalizzato, dando gli strumenti essenziali e le chiavi di lettura e di apprendimento per permettere ai partecipanti di adattare l'organizzazione aziendale alla " propria " esperienza di autoimprenditorialità, individuale o collettiva.

Tematica 5 = Practical

Per l'utilizzo del periodo di stage o di tirocinio pratico, il progetto esecutivo propone di ripartirlo in tre fasi ben mirate, con scopi operativi facilmente misurabili nei loro esiti : 70 ore per implementare un project work sul primo modulo (che riguarda la " base " del proprio progetto professionale e della sua strategia, che è il controllo e la valorizzazione " alternativa " del territorio), 60 ore per implementare un project work sul secondo modulo (che riguarda gli elementi di maggiore valore aggiunto dei " turismo alternativi " con cui i nostri allievi si propongono sul mercato e competono). e le restanti 150 ore sono dedicate alla " job creation ", ossia alla creazione delle condizioni del proprio posto di lavoro, sia pure in forma autogestita, personale o di team. La forma di questo tirocinio di job creation può essere la più diversa :

- con una Amministrazione pubblica (APT, Provincia, Comune, GAL, Consorzio di Comuni, ecc.) che manifesti già o stia per manifestare interesse ad attuare progetti e azioni sul territorio coerenti con il modello di turismo sostenibile e alternativo del nostro Master, oppure azioni e programmi connessi con la realizzazione dell' **AGENDA 21**, dei " **marchi d'area** ", della certificazione di qualità dei prodotti , dei Piani integrati d'area, ecc.
- con una organizzazione privata (Associazioni o Consorzi di operatori di bacino, o di prodotto o di catena volontaria ecc.) che si proponga di elevare il proprio posizionamento con innovazioni di prodotto o di processo
- con un " tour operator " classico che desideri arricchire la propria gamma di offerte con elementi innovativi e originali di cui i nostri allievi sono diventati abili costruttori, oppure con " tour operator " che già hanno una mission strategy orientata sistematicamente al " turismo alternativo "
- con centri di formazione o società di consulenza che già operano nella progettazione e assistenza tecnica rispetto all'utilizzo dei Fondi europei (PIC, Fondi strutturali,) o di leggi nazionali, come la L.236 e la L.488.

MATERIALI ALLEGATI AI MODULI AFFIDATI AL PROF. ROMANO TOPPAN

I Moduli affidati al prof. Romano Toppan (Geografia Turistica e Storia dell'Arte) sono stati dotati di numerosi materiali didattici, compreso un glossario in 5 lingue (inglese, francese, tedesco, spagnolo e italiano) di tutta la terminologia inerente alla Storia dell'Arte, dell'Architettura e degli stili.

I principali documenti didattici messi a disposizione degli studenti del Master sono stati :

MODULO: STORIA DELL'ARTE

- the world heritage list – unesco
- contributo della letteratura e dell'antropologia culturale nella gestione dei prodotti turistici e delle destinazioni¹¹

MODULO: GEOGRAFIA TURISTICA

- la qualità della destinazione turistica : un approccio globale

CORRISPONDENZA SUL MASTER

11 novembre 1998

Egr.Sig.
Dott. Carlo Sirianni
LUISS MANAGEMENT
Via Saverio Mercadante 18
00198 ROMA

Oggetto : Incarico di coordinatore del Master/Grosseto

Egregio Direttore,

è stato un piacere incontrarLa il 5 novembre u.s. e La ringrazio della proposta di collaborazione che la Luiss Management intende farmi. Accetto di collaborare e, non appena mi avrà inviato, possibilmente per E-mail, lo schema di programma, mi premurerò di definire il progetto didattico esecutivo e di avviare quella " rete " di contatti che servono per attuarlo. Nel frattempo, tramite la dott.ssa Perrera, ho avuto un colloquio telefonico con Palermo, in relazione al periodo di stage in Sicilia.

Come Le ho promesso, Le invio una autocertificazione, con la quale giustifico l'affidamento dell'incarico alla mia persona, con riferimento fiscale e contabile a CEDETA sas del dott. Romano Toppan & c.

Per quanto concerne il MASTER IN HOSPITALITY MANAGEMENT , mi permetto di esprimere una manifestazione di interesse per un intervento di docenza , e le materie sulle quali posso garantire un livello adeguato di eccellenza sono :

- nella tematica 1 (Geografia Turistica) il Modulo 1 e il Modulo 2
- nella tematica 2 (packaging) il Modulo 6
- nella tematica 4 (Governance) il modulo 1

In attesa di Sue comunicazioni, La prego di gradire i sentimenti più sinceri della mia stima.

Dr. Romano Toppan

All. Autocertificazione (in copia e-mail : l'originale arriverà per posta)

LUISS MANAGEMENT

CORSO AVANZATO DI MANAGEMENT PER L'IMPRESA ALBERGHIERA *Palermo 14-15 marzo 2001*

MODULO : IL TURISMO CULTURALE (16 ORE)

(Prof. Romano Toppan)

Caratteristiche del turismo culturale :

dimensioni del patrimonio culturale italiano - Ruolo del patrimonio culturale nel valore attrattivo della destinazione Italia - Distinzione tra risorsa, prodotto e offerta nella promozione turistica del prodotto culturale - Condizioni del patrimonio culturale italiano e iniziative per la sua valorizzazione

Marketing delle destinazioni turistiche :

differenze tra il marketing dei prodotti industriali e il marketing dei prodotti turistici - Visione integrata della catena del valore del prodotto turistico e tendenze del mercato della domanda : i segmenti in crescita della domanda di turismo culturale - Ruolo del marchio d'area e dei club di prodotto per una promozione globale del territorio - Requisiti per una promozione di qualità delle destinazioni turistiche - Ruolo guida del sistema alberghiero e organizzazioni coordinate e consortili per la gestione dei pacchetti turistici - Modifiche degli strumenti del marketing mix, soprattutto delle fiere, degli strumenti pubblicitari ecc.

Marketing dell'offerta culturale : varietà delle tipologie dell'offerta culturale - Varietà e tipologie dei segmenti della domanda - Posizionamento della Sicilia nel turismo culturale rispetto alle altre regioni d'Italia - Indici di spesa del turista culturale rispetto al turista balneare - Valorizzazione delle varie forme di turismo culturale per : destagionalizzare la domanda, aumentare l'indice di occupazione delle camere, abbassare i costi fissi e migliorare l'immagine dell'albergo e della località

Valorizzazione turistica dei beni culturali : ruolo degli enti locali e della regione - Tecniche di marketing urbano e territoriale - Produzione di strumenti multimediali e di web marketing - Integrazione dei beni culturali nella scheda di prodotto del sistema alberghiero - I presidi di assistenza alle imprese e al turista consumatore (POM 1994-1999)