



OTTO COSE DA SAPERE

Turismo, 20 anni senza

Come ha fatto il turismo italiano
a sopravvivere nonostante tutto

a cura di Stefano Landi








OTTO COSE DA SAPERE

Turismo, 20 anni senza

Come ha fatto il turismo italiano
a sopravvivere nonostante tutto

a cura di Stefano Landi
Presidente SL&A Turismo e Territorio

INDICE

	PREFAZIONE	3
	COME SIAMO ARRIVATI FIN QUI	5
	1. Dall'abolizione del ministero all'Art Bonus	6
	2. Enit in riforma permanente	8
	3. Competenze regionali in ordine sparso	11
	4. Tentativi di riportare al centro competenze e risorse	13
	5. Il fallimento dei Sistemi turistici locali	17
	6. Una fase di innovazione incalzante	20
	7. Una domanda fuori controllo	24
	8. Un lavoro che cresce, ma ...	31
	CONCLUSIONI	
	Si può ripartire dalla cultura?	38

Un plurisetto ancora orfano di progettualità

CRISTIAN SESENA *Segretario nazionale Filcams Cgil responsabile Turismo*



“**D**ada non significa nulla”. Così il poeta Tristan Tzara rispondeva a chi gli chiedeva il significato del movimento surrealista da lui creato, il dadaismo. Anche JobArt in fondo non significa granché. È l'accostamento di due termini inglesi “lavoro” e “arte” fatti convolare a nozze, in tempi sufficientemente non sospetti per scansare accuse di volute assonanze con un altro ben più noto binomio: JobsAct.

Il lavoro prima di tutto quindi. Ma un lavoro nuovo, fieramente non precario, finalmente stabile e professionalizzato deve essere la conseguenza naturale di una nuova stagione di investimenti materiali e immateriali sulla cultura e la sua poco indagata filiera.

Il viaggio della Filcams attraverso la ‘Grande Bellezza’ e le molte, ancora troppe, bruttezze del paese si conclude con la presentazione della Carta per il Turismo dei lavoratori che spesso in precario equilibrio, operano lungo i tanti rivoli dell’ospitalità italiana.

Per comodità questi operatori siamo abituati a classificarli nel comparto del Turismo, ma ora che anche (e purtroppo) i contenitori contrattuali che li racchiudevano sono implasi sotto il peso della crisi economica e della miopia imprenditoriale, è il caso di approfondire, complicare, anziché come si è fatto per anni, semplificare.

Il Turismo non esiste. Esiste un insieme complesso e magmatico di imprese (alberghi, ristoranti, bed and breakfast, agenzie di viaggio, parchi divertimento, stabilimenti balneari) che insieme rappresentano l’offerta, che a sua volta si disarticola in vari prodotti alla ricerca e agli ordini di un mercato globale assai fluttuante e volubile.

La cultura rappresenta sicuramente l’elemento maggiormente pregiato e appetito. E il turismo culturale la filiera potenzialmente più ricca, capace di spostare diversi punti percentuali di Pil nazionale.

Ma la cultura non è un prodotto come un altro. È quanto di più prezioso e fragile la storia inimitabile dell’Italia ci ha consegnato, un patrimonio di emozioni da preservare, custodire, valorizzare e infine condividere.

Difficile quindi parlare di business quando solo si nominano gli Uffizi, il Colosseo e la Reggia di Caserta: difficile ma necessario, perché “business is business” anche se si vende l’esperienza di dieci minuti di contemplazione della Primavera di Botticelli.

Si possono esprimere molti concetti utilizzando le parole giuste. È chiaro quindi che si deve affrontare il tema dell’economia della cultura con l’adeguato tatto, e con gli argomenti più idonei. Ma se ne deve parlare oltre i tabù, soprattutto quello assai radicato che il bello non possa fruttare e che il “vendere” bellezza sia automaticamente sinonimo di brutalità o di sfregio del patrimonio. Oltre le incrostazioni della stanca dialettica tra ciò che deve essere pubblico e ciò che può essere privato, ci sono infatti risposte non più rimandabili che un paese in



crisi come il nostro attende. Come mettere a sistema il rapporto spesso complicato fra turismo e cultura? Chi può far girare gli ingranaggi di quella che ancora faticiamo solo a concepire come industria dell'ospitalità?

A questi e altri quesiti abbiamo provato a rispondere nel nostro viaggio in Italia che ha toccato con mano, da Lecce a Torino, problemi e risorse nascoste di questo plurisetto ancora orfano di una progettualità (verrebbe da chiamarla piano industriale). Un filo rosso ha accumulato i nostri dibattiti aperti, le nostre tappe: il bisogno di organicità, di assemblare ciò che pare condannato, anche per i troppi approcci parziali, alla frammentarietà.

Nel nostro piccolo l'organicità l'abbiamo perseguita. Questo studio, a metà fra la ricerca e la riflessione, fra scienza e coscienza, nasce dalla volontà di andare a fotografare gli effetti e i mancati effetti prodotti da venti anni di interventi normativi destinati al settore del turismo, a partire dalla madre di ogni riforma, quella del titolo V della Costituzione che ha conferito potestà legislativa alle regioni spostandola dal centro alla periferia.

Ovviamente il quadro che ne emerge è tutt'altro che confortante e ci racconta di vent'anni senza guida che hanno depresso anziché promuovere le nostre straordinarie potenzialità. I pochi esempi virtuosi si sciolgono in una babele di leggi e leggine in contraddizione che ci consegnano un brand più adatto al medioevo delle risse e degli odi comunali che alla contemporaneità.

Sarebbe stato però troppo semplice limitarci a una seppur utile azione di analisi che in tante pagine apparirà come svelamento impietoso. Troppo semplice e non all'altezza della Filcams Cgil che fa della ricerca di soluzioni innovative, a partire dalle sue remote aree di tutela contrattuale, la sua cifra distintiva. Ecco perché anche in ossequio alla necessità di organicità prima richiamata, la Carta del Turismo si pone come *pars costruens* attiva che ambiziosamente vuole provare a dare un contributo operativo concreto.

Non si tratta dell'ennesima parziale ricetta per i mali del turismo di cui onestamente non si sente il bisogno. Si tratta di una road map che intanto noi seguiremo in coerenza con quanto votato all'ultimo congresso nazionale di Riccione. E che vorremmo stimolasse anche altri soggetti, a partire dalla politica, dalle istituzioni.

Abbiamo deciso volutamente di non partire dal lavoro e i suoi problemi ma da ciò che quei problemi può risolverli non concorrendo innanzitutto a crearli. Ma qualunque approccio si sposi, qualsiasi angolo visuale si utilizzi, ad una sola evidenza portano le diverse linee di ragionamento: un lavoro senza prospettive, in balia di chiamate che non arrivano e vouchers, precario per definizione, condanna l'economia turistica (culturale) al ruolo ancillare cui è stata relegata fino ad oggi. Questo non lo afferma ideologicamente il sindacato.

Lo determinano le scelte sempre più oculate dei turisti che puntano a vivere esperienze e non più a trascorre banali vacanze, a divenire cittadini a tempo determinato dei nostri luoghi. I viaggiatori 2.0 cercano la qualità nell'accoglienza, il suo lato più comunicativo, umano, e questo lato umano risiede essenzialmente nelle mani (e nel l'intelligenza) di chi lavora, di chi accoglie, assiste, consiglia.

"Venti anni senza" e' un contributo aperto, come aperta e' la progettualità che la Filcams intende indicare e non dettare. Il viaggio di #JobArt ci ha insegnato questo. E il viaggio nelle nostre intenzioni è destinato a continuare.

Come siamo arrivati fin qui



Non è facile ricostruire la storia recente del turismo italiano, e soprattutto non è facile capacitarsi del perché, anche contro il senso comune, le cose vadano come vanno, perché le competenze siano così disorganiche, perché sia così difficile metterci mano in una logica di maggiore efficienza o quanto meno razionalità. Così risulta quasi scontato “sparare sul quartier generale”, ed infatti i media sono pieni di considerazioni di questo genere, quasi un elenco dei luoghi comuni del settore: “eravamo la prima potenza del mondo ed oggi siamo solo al quinto posto”, “la promozione dell’Italia dovrebbe essere molto più incisiva”, “abbiamo il più grande patrimonio culturale (il nostro petrolio...) e non lo sappiamo valorizzare”, “ci vorrebbe un ministero forte”.

Vale la pena partire proprio da quest’ultima affermazione, per cominciare a tirare il bandolo di una matassa lunga e intricata. E per concludere con una considerazione prospettica delle potenzialità turistiche ancora insite nella valorizzazione della nostra cultura. Nella consapevolezza – che non deve mai abbandonarci – di essere stati e continuare ad essere, noi Italiani, i principali artefici di quello che di bene ma soprattutto di male abbiamo fatto del nostro turismo. Che sembra appunto essere riuscito a prosperare nonostante noi, o forse proprio avendo beneficiato di un ventennio di “distrazione” politico-amministrativa.

1

Dall'abolizione del ministero all'Art Bonus



In Italia il ministero del Turismo e dello Spettacolo era stato istituito nel 1959 ed è stato abolito con referendum popolare nel 1993. Per la precisione, si trattava di un ministero a molte facce, comprendente appunto, oltre a turismo (che si portava appresso, ad esempio, la vigilanza sull'Automobile club italiano), tutte le possibili forme di spettacolo (dal teatro al circo, passando per il cinema...) ed anche lo sport (compresa l'impianistica). Insomma un coacervo di competenze in cui era difficile trovare una qualunque forma di razionalità, se non forse quella di occuparsi in senso lato di tempo libero degli Italiani.

Comunque il referendum del 1993, svoltosi in una fase in cui sembrava che le riforme istituzionali potessero essere fatte a forza di spallate referendarie era stato promosso da undici Regioni di vario orientamento politico (bipartisan), e vide un risultato eclatante: l'82,3 per cento dei votanti si espressero a favore dell'abolizione, rispetto ad una affluenza del 76,9 per cento degli aventi diritto: numeri bulgari, a confronto con l'attuale latitanza degli elettori dai seggi. Quindi la domanda che ricorre spesso (perché non abbiamo un ministero?) ottiene dalla storia recente una risposta chiara: l'Italia non ha un ministero del Turismo perché il popolo sovrano lo ha deciso con un voto, che si può ben definire plebiscitario. Dieci anni prima di quell'evento, nel 1983, una legge quadro di settore (legge 17 maggio 1983, n. 217) aveva definito i principali assi di evoluzione del turismo italiano, dettando anche le prescrizioni a carico delle Regioni, alcune delle quali non vi si sono mai adeguate. E questo è un altro elemento, non certo marginale, che va ricordato.

Tra queste prescrizioni, ad esempio, le Regioni avrebbero dovuto sostituire gli enti preesistenti (Enti provinciali per il turismo e Aziende autonome di cura, soggiorno e turismo) con le nuove Aziende di promozione turistica (Apt), in questo – si auspicava – passando da una visione e un atteggiamento avvitato sulla gestione localistica, ad uno proiettato verso la promozione attiva del territorio. Da notare, incidentalmente, che in alcuni casi questo passaggio non risulta ancora compiuto neppure adesso, ad oltre trent'anni di distanza. Con il referendum del 1993, essendo formalmente soppresso il ministero, inizia la peregrinazione delle competenze centrali in materia turistica tra diversi dicasteri (Presidenza del Consiglio, ministero dell'Industria, fino all'attuale incorporazione nel ministero per i Beni e le Attività Culturali) e il loro variabile accorpamento (prima, come si diceva, con lo spettacolo e con lo sport, poi con altre attività produttive come il commercio, l'industria, l'artigianato, le assicurazioni, poi con le grandi opere pubbliche, poi con gli affari regionali, ancora con lo sport, ecc.). In una stagione politica diversa e per certi aspetti dirompente, con il primo governo di centro sinistra (Prodi 1996), si avviarono anche le procedure per una riforma della legislazione nazionale di riferimento, da molti percepita come obsoleta anche se ancora non del tutto applicata. Procedure lente e complesse, tipiche di quella democrazia a bica-



meralismo perfetto che adesso viene posta radicalmente in discussione. In questo quadro per il turismo italiano il 2001 ha rappresentato l'anno di svolta. Dopo cinquantotto mesi di iter parlamentare, ormai alla conclusione del mandato del quinquennio a guida centro sinistra, vide infatti la luce una nuova legge quadro (legge 29 marzo 2001, n 135).

Vi si prevedevano grandi cambiamenti, dall'istituzione dei Sistemi turistici locali (una sorta di enti per la gestione e la promozione delle destinazioni turistiche, che avrebbero dovuto avere una genesi bottom-up; una norma fortemente voluta dai Comuni) a quella dell'Assegno vacanze (una forma di sostegno pubblico alla domanda turistica più debole o "sociale"). Si prevedeva anche, cosa non da poco, che lo Stato si ponesse in una posizione di coordinatore delle diverse istanze regionali, nel definire i principi e gli standard unificanti per le principali questioni (classificazione alberghiera, professioni, ecc.), in modo che l'Italia potesse presentarsi sui mercati internazionali con una offerta turistica in qualche modo omogenea, evitando il temuto effetto Arlecchino.

Ma le Regioni nel frattempo erano diventate "autonome", in virtù della quasi contemporanea riforma costituzionale (legge costituzionale 18 ottobre 2001, n 3), favorita dal montante clima separatista federalista. E' la riforma che si cerca di modificare proprio in questi mesi, in un modo che dovrebbe, tra l'altro, in qualche modo riportare ad unità e al centro la politica pubblica del settore. Incidentalmente, la legge 135/2001 non era però riuscita a ridefinire la governance della promozione, avendo stralciato la riforma dell'Enit (un ente molto restio a farsi riformare, e fortemente protetto da diversi centri di interesse), e aveva rinviato alcune delle principali questioni di coordinamento ad un momento successivo.

Restavano infatti da definire gli standard delle imprese e delle professioni, cosa non da poco se si pensa che da questi dipende la visione che di una destinazione turistica si ha da lontano, dall'estero. Si sosteneva, e ancora in parte si sostiene, che da questo dipenda la credibilità di un Paese quando si rivolge ai mercati esteri, e cerca di attrarne i turisti, offrendo loro un sistema di ospitalità riconoscibile ed omogeneo.

E nel settembre 2002, seppure con quattordici mesi di ritardo sul previsto, lo Stato e le Regioni sembrarono trovare finalmente questo accordo (Dpcm 13 settembre 2002).

Perché questo ritardo? Perché le Regioni stesse non facessero "saltare il banco", della nuova legge quadro appellandosi alla Corte Costituzionale, facendosi forza della sopravvenuta riforma costituzionale, che conferiva loro ogni competenza, e quindi nei fatti esautorava lo Stato centrale dalla materia. La nuova legge quadro prescriveva, appunto, che l'accordo Stato Regioni affrontasse undici questioni relative a definizioni, tipologie di impresa, classificazioni qualitative, professioni specializzate, ecc ma, evidentemente, le Regioni non volevano sentirne parlare.

L'accordo del 2002 così faticosamente raggiunto affrontava sì le undici questioni, ma per ben undici volte ripeteva la vuota formula "Le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano concordemente definiranno...".

In altre parole, le Regioni vinsero all'epoca il braccio di ferro con lo Stato, riaffermando – come consentiva loro la potestà esclusiva di cui alla riforma costituzionale – punto per punto la loro piena ed esclusiva titolarità in materia, e sostennero che, delle undici questioni cruciali per poter definire l'Italia una nazione turistica, si sarebbero occupate se e quando ne avessero avuto voglia. Il che, a ben vedere, non è mai accaduto.

Le conseguenze di questo delicato passaggio normativo hanno dato luogo ad una situazione come quella attuale che si prolunga, nei fatti, dal 2001: senza una guida statale (abolita con referendum e poi ripetutamente negata nella sua stessa possibilità di esistenza), e senza riuscire a darsene una propria condivisa (perché l'auto-coordinamento delle Regioni è su base volontaria e non vincolante), ognuno è andato per proprio conto, se ci è andato.

Come accaduto anche in altri settori (primo tra tutti la sanità), non a caso toccati dalle spinte regionaliste, si può ben dire che "il gruppo si è sgranato", e si è creato quindi una sorta di "plotone dei primi", che hanno macinato più strada e conseguito grandi risultati in termini di governance, evoluzione dell'offerta, affermazione della marca regionale, riscontri da parte della domanda. Alcune Regioni si sono dotate di efficienti sistemi di gestione, di marketing e tecnologici, innovati ed affinati di continuo, e con successi tangibili. Altre Regioni invece non sono neppure riuscite a riformare e ad adeguare le strutture precedenti la legge quadro del 1983, e i risultati sono stati purtroppo conseguenti: politiche regionali inesistenti, pianificazione strategica assente, leggi regionali antiquate, azioni di marketing tradizionali e ripetitive, una notorietà ed una reputazione molto debole, risultati casuali in termini di flussi turistici, raramente positivi nel medio lungo periodo.

La situazione attuale è d'altra parte contraddistinta da due novità sostanziali: da una parte il decreto noto come "Art Bonus" (dl. 31 maggio 2014, n 83 poi convertito nella l. 29 luglio 2014, n 106) recante "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura ed il rilancio del turismo"; dall'altra la riforma costituzionale in discussione in Parlamento.

Di entrambi questi fatti nuovi si parlerà in seguito, iniziando con la "Trasformazione di Enit in ente pubblico economico" di cui all'articolo 16 della citata "Art Bonus".

2

Enit in riforma permanente



A parte i ricorrenti scoop giornalistici e le continue inchieste della magistratura, penale e contabile, quella dell'Enit è veramente una vicenda di cui è difficile venire a capo, a meno che il suo destino naturale non sia quello dell'estinzione.

Nato come ente statale nel 1919 e in qualche modo divenuto orgoglio del Regime nel 1929, l'Enit ha incarnato fin da allora una visione autocentrata che lo ha portato ad avere sedi fisiche nelle principali città europee e del mondo, quasi si trattasse di ambasciate turistiche. Ricompreso nel novero del parastato nel 1975, da quel momento ad ogni legge di soppressione degli enti inutili o provvedimento di spending review l'Enit è sempre stato in cima



alla lista dei condannati, per poi salvarsi sempre all'ultimo minuto. Non solo: a mano a mano che altri enti venivano, quelli sì, dichiarati inutili e quindi soppressi, l'Enit svolgeva spesso la funzione di scialuppa per i dipendenti senza più riferimento. Con il risultato, davvero improprio, che negli anni l'Ente si arricchiva di nuove risorse umane, ma non necessariamente formate e motivate alla promozione ed al marketing turistico.

A fronte di queste risorse da gestire e valorizzare, l'Enit ha sempre e solo dovuto far ricorso ai trasferimenti nazionali, definiti anno per anno nelle varie leggi Finanziarie, e che il più delle volte hanno assunto la forma di un "fondo di dotazione" di cui lo Stato non era in grado né forse intenzionato a chiedere conto. Che vi fosse qualcosa di inefficiente e disfunzionale potrebbe dimostrarlo anche solo il numero di provvedimenti legislativi che lo hanno riguardato; praticamente uno l'anno a partire dal 1981. Si è anche tentato, in corsa, un cambio di "naming", magari per imprimere un senso di innovazione e suscitare un effetto di novazione. Ma la Newco, che avrebbe dovuto chiamarsi Anit (Agenzia nazionale italiana turismo) non ha avuto vita né lunga né facile.

Si trattava comunque di provvedimenti ondivaghi, soprattutto tra alcuni poli concettuali: Stato o Regioni? Sedi fisiche o azioni di marketing? Baricentro all'estero o in Italia? Dotazione o risultati? Non che questi siano poli tra di loro opposti, ma nei fatti l'ente è sempre riuscito a ribadire, nei decenni, il proprio pattern fondativo, nei fatti refrattario ad ogni cambiamento: un ente statale ramificato nelle sedi estere, la cui principale attenzione era confermare la propria dotazione finanziaria annuale, a prescindere dai risultati. Va detto che a questo modello sono stati spesso funzionali anche soggetti apparentemente diversi tra di loro: ministri e sindacati di impresa, lavoratori e opinion leaders, talvolta anche qualche illustre testimonial chiamato a fare da portavoce del made in Italy.

Di possibili riforme strutturali si parla, appunto, da almeno venti anni. Una di queste, forse la più razionale, vedrebbe la concentrazione delle attività di marketing internazionale del nostro Paese in un'unica rete "intelligente", costituita da tutti coloro che nel mondo se ne occupano: dalle ambasciate e reti consolari, agli Istituti italiani di cultura, alla Dante Alighieri, all'Istituto per il commercio estero (o chi ne fa le funzioni), fino alle Camere di Commercio italiane all'estero.

Ma questa razionalità si è sempre scontrata con una linea conservativa, soprattutto nel segno della tradizione, della specificità, della gelosia settoriale. Una linea che, a forza di tagli più o meno lineari alla spesa pubblica (e quindi anche al Fondo di dotazione dell'Enit stesso), ha portato progressivamente al coincidere delle risorse disponibili con i costi strutturali, e cioè incompressibili nel breve periodo, come le sedi e le risorse umane. E, quindi, ha portato la spesa pubblica nazionale per la promozione turistica internazionale a ridursi a tale livello, da non risultare più in alcun modo incisiva nei risultati di in coming del turismo italiano.

Esiste infatti una soglia minima al di sotto della quale il marketing turistico diventa inefficace, e le eventuali azioni non portano risultati in qualche modo tangibili.

A prescindere dalla scarsa o nulla attitudine dell'Enit nella misura dei risultati delle proprie azioni, sia mercato per mercato che nel complesso, i dati ufficiali degli ultimi anni mostrano una tendenza difficilmente spiegabile, e per certi versi anche contraddittoria.

Per dare un contesto a questa affermazione occorre riepilogare le definizioni di partenza: l'Enit ha come finalità fondamentale svolgere ogni possibile azione (non commerciale) per incre-

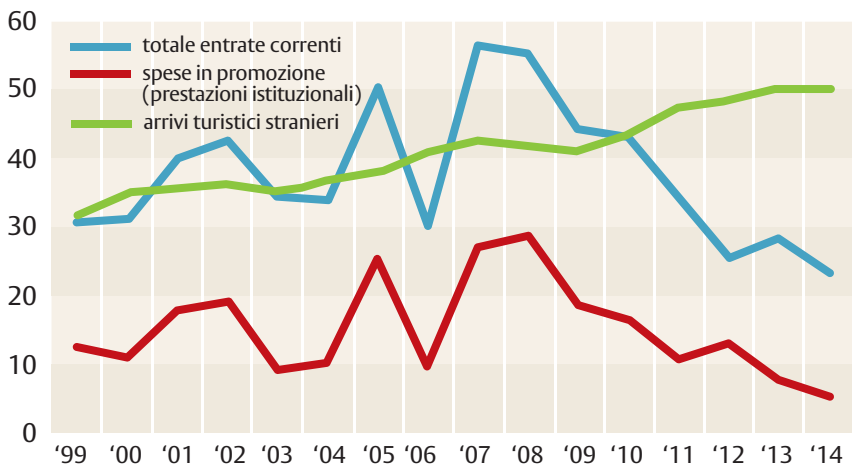
mentare il turismo estero in Italia, il che vuol dire, in termini numerici, far crescere gli arrivi turistici internazionali. O meglio sarebbe far crescere l'export, in termini di fatturato proveniente dall'estero, a patto che questa misura venisse rilevata in Italia con una qualche continuità ed attendibilità. D'altra parte per conseguire questi risultati l'ente riceve annualmente una dotazione finanziaria, in qualche modo variabile, anche in virtù delle disponibilità generali.

Dovrebbe quindi esistere una relazione – dimostrabile o quantomeno accennata – tra le risorse impiegate per lo scopo, e il raggiungimento dello scopo stesso. In altre parole, come accade in generale nel marketing dei beni e dei servizi delle aziende private, si dovrebbe poter dire che “il costo per acquisire un cliente è tot”. O meglio, che l'investimento promozionale è in grado di generare un determinato fatturato esportato, se possibile crescente in valore assoluto, e in rapporto alle risorse dedicate alla promozione stessa. Nel caso dell'Enit, invece, sembrerebbe che la relazione tra investimento e risultato sia inversa. Si tratta di un fenomeno non semplice da spiegare, ma che va tenuto presente, soprattutto quando di sente affermare che il problema della promozione turistica è la mancanza di fondi.

Ciò che è accaduto negli ultimi anni, infatti, è proprio che al calare della spesa promozionale è corrisposto un incremento degli arrivi di turisti stranieri. E questa relazione, apparentemente inversa, si verifica anche se si prendono in considerazione i possibili effetti ulteriori, come un certo ritardo nella relazione causa-effetto (come se la promozione generasse risultati in anni successivi a quando viene effettuata) o l'accumulo degli investimenti negli anni passati, che potrebbe generare una massa critica di notorietà o di desiderio per la destinazione Italia.

Questo quadro problematico, non conclamato ma comunque in qualche modo noto, deve aver ispirato l'ennesima normativa di riforma, che prevede appunto per l'Enit la trasforma-

PROMOZIONE TURISTICA E ARRIVI A CONFRONTO (milioni di euro)



Fonte: elaborazioni SL&A su bilanci Enit, 2015

zione in ente pubblico economico (con competenze estese dal turismo anche ai servizi culturali, ai prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia ed all'estero), un periodo di commissariamento necessario alla formulazione di un piano di riorganizzazione del personale, e di un nuovo statuto.

Questo percorso sembra ora in fase di compimento, con l'approvazione dello statuto (approvato con dpcm del 21 maggio 2015) e l'insediamento dei nuovi organi. Restano ovviamente da verificare, nei mesi a venire, i risultati che tale nuovo corso sarà in grado di produrre, nell'auspicata prospettiva di un "rilancio".

3

Competenze regionali in ordine sparso



Anche prima della citata riforma costituzionale del 2001 le Regioni a statuto speciale avevano comunque riconosciuta una competenza in materia turistica più ampia delle altre. Questo spazio si ampliò a tutte le amministrazioni regionali e delle Province autonome dopo l'istituzione delle Regioni (1970-75) e a maggior ragione dopo la prima legge quadro sul turismo (1983), che prevedeva esplicitamente la necessità di leggi regionali su molti argomenti. Anche senza stabilirne un carattere "prescrittivo", ma solo "ordinatorio", e quindi lasciando che le cose andassero liberamente, senza porre vincoli e paletti, e soprattutto senza definire eventuali sanzioni per l'inottemperanza.

Già in quella fase, quindi (e stiamo parlando di oltre trenta anni fa), si dimostrò l'impossibilità pratica di gestire la cosa pubblica turistica in maniera coordinata, anche date le pretese "centraliste" di reggere con mano ferma le redini di ben venti cavalli contemporaneamente, peraltro senza averne spesso l'autorevolezza, e non disponendo più della piena autorità. Da ricordare che le ultime leggi nazionali di sostegno al settore erano state nefaste: nel grande flop dei mondiali di calcio di Italia '90, oltre a risultati sportivi non eclatanti, si erano conteggiati bilanci economici e turistici in forte perdita. La legge nazionale connessa a questo evento (la legge 6 marzo 1987, n 65) aveva previsto il sostegno pubblico alla realizzazione di una messe di nuovi alberghi (alcuni dei quali mai realizzati, altri addirittura abbandonati in fase di cantiere) ed altre infrastrutture turistiche come ad esempio il Palazzo del Carnevale di Viareggio. Insomma, una pioggia di soldi centrali, solo mediati dalle Regioni, che si erano distribuiti in decine di rivoli di interesse privato. E da cui i mondiali di calcio – il pretesto – non avevano tratto particolare giovamento, per non parlare del loro tanto sbandierato risvolto turi-

stico, che per quello come per altri eventi sportivi resta tutto ancora da dimostrare. E' in questo clima che si arriva al referendum del 1993 e all'abolizione plebiscitaria del ministero, di cui i risultati gestionali del ministero stesso possono certamente essere ritenuti complici.

La fase successiva è stata contraddistinta da una grande tensione: dal 1993 al 1996 si è registrato infatti un intenso fiorire di iniziative regionali puntualmente contrastate dallo Stato, e di tentativi da parte dello Stato stesso di riproporre il proprio ruolo, prima screditato e poi abrogato. Il risultato è stato quello di alimentare un contenzioso potenzialmente infinito tra Regioni e Stato, e non da ultimo anche con l'Unione europea, che iniziava a far pesare il proprio ruolo, non solo teoricamente, ma anche mediante l'accensione di procedure di infrazione.

Il contenzioso riguardava soprattutto le questioni delle agenzie di viaggio, per cui esistevano contingentamenti ritenuti protezionisti (poi il numero di agenzie fu liberalizzato da tutte le Regioni), e delle guide turistiche, per le quali l'Unione europea avanzava la richiesta di riconoscere il diritto di "libertà di professione", una richiesta che non può ancora dirsi del tutto accolta neppure oggi. Ma il vento federalista, alimentato anche da spinte separatiste, si fece sentire forte a partire dal 1996, con il primo governo di centro sinistra, e portò fino alla già citata riforma costituzionale del 2001, oggi tanto discussa. Così dal 1996 finisce il contenzioso, e le Regioni, nel bene e nel male, si ritrovano del tutto libere di legiferare, pur nei limiti – talvolta superati – delle norme europee. Ci si può allora legittimamente chiedere che uso abbiano fatto le Regioni, in questi venti anni, di tale obbligo/facoltà, in sostanza l'assenza di vincoli.

Dall'analisi della produzione legislativa regionale in materia turistica in questo ventennio (come fonte omogenea di riferimento è stato assunto il database normativo dell'Osservatorio turistico nazionale, www.ontit.it, quindi l'aggiornamento è da riferirsi al 2014) risulta abbastanza chiaramente, per sommi capi:

- ◆ il cuore del lavoro normativo regionale è consistito nel regolamentare (anche con il fine implicito di proteggere...) le attività di impresa e le professioni (lo hanno fatto praticamente tutte, magari anche quando apparentemente non era così necessario, come nel caso dei maestri di sci in regioni a quote ridotte e scarse precipitazioni nevose);
- ◆ la seconda preoccupazione ha riguardato l'auto-organizzazione della macchina regionale, verso la dotazione di un sistema di governance, sia dal lato del prodotto (territorio, sistemi, imprese, ecc.), sia dal lato del mercato (strumenti promozionali);
- ◆ e solo occasionalmente questo sforzo legislativo ha assunto un carattere omogeneo o almeno coordinato tra le Regioni, mentre il più delle volte si è assistito ad una espressione di creatività al limite del narcisismo.

Senza alcuna pretesa di critica, ma solo a titolo di curiosità, si citano qui di seguito regione per regione alcune delle norme che paiono più singolari, non tanto in sé, quanto nella generale disomogeneità.

Abruzzo: regolamentazione dei campeggi didattico-educativi, maestro di mountain bike e ciclismo fuori strada, aspirante guida alpina e maestro di escursionismo. **Basilicata:** interprete turistico, guida esclusiva di parco nazionale. **Calabria:** sostegno all'attività dell'istituto superiore del turismo, figura professionale del direttore d'albergo, operatori del turismo subacqueo. **Emilia-Romagna:** disciplina itinerari enogastronomici. **Lazio:** valorizzazione e sviluppo del litorale, disciplina slittovie. **Liguria:** regole turismo itinerante, promozione turi-

smo congressuale. **Lombardia:** commercio e fiere. **Molise:** aree di sosta, tutela delle città d'arte. **Piemonte:** recupero e valorizzazione patrimonio escursionistico, sostegno allo sviluppo del turismo religioso, riconoscimento professione maestro snowboard, norme sulla pubblicità dei prezzi degli alberghi. **Provincia di Bolzano:** sostegno rifugi alpini. **Provincia di Trento:** sostegno siti celebri e mestieri tradizionali, campeggi mobili, accompagnatore di territorio, ordinamento dei bivacchi, assistente turismo equestre.

Puglia: disciplina tutela e uso della costa, disciplina reti escursionistiche. **Sicilia:** professione guida subacquea, guida vulcanologica. **Toscana:** soggiorni didattico educativi. **Veneto:** campeggi educativo-didattici, Adesione associazione Centro Internazionale Studi Economia Turistica. **Val d'Aosta:** aspirante guida alpina, Sostegno ostelli gioventù, Istituzione fondazione montagna sicura.

In queste particolarità si ritrovano sia elementi singolari, come pure embrioni di ricomposizione di sistemi territoriali con caratteri di omogeneità (come certamente l'arco alpino) e filiere di prodotto specializzato (come ad esempio il diving, la mountain bike, il segmento educativo-didattico, ecc.). Anche i modelli di governance adottati dalle singole Regioni – la cui organizzazione si presenta come variegata e non trasparente facilmente dalle normative – sono molto diversificati tra di loro.

In linea di massima tutte le Regioni hanno un assessorato al Turismo, più o meno aggregato con altre competenze. Alcune di esse hanno anche un'azienda o agenzia regionale di promozione turistica. In alcuni casi questa promozione è aggregata con quella di altri settori, come nei casi-pilota del Trentino e della Toscana.

La questione si complica quando si passa a un livello sub-regionale. E qui come vedremo le opzioni sono davvero molteplici, e le soluzioni immaginate e adottate non si sono sempre rivelate ottimali, a partire da quei sistemi turistici locali che, istituiti dalla legge quadro del 2001 e salutati come un vero fattore di innovazione, sono poi quasi ovunque declinati, senza ancora dar luogo a forme efficienti di governance del turismo locale.

4

Tentativi di riportare al centro competenze e risorse



Paticamente non è passata legislatura dal referendum del 1993, ma soprattutto dalla legge costituzionale del 2001, senza che sia stato fatto qualche tentativo di recuperare almeno in parte la potestà statale in materia di turismo. Si tratta di u-

na tentazione ricorrente, che sembra attribuire a questo ritorno al centro un potere salvifico, soprattutto a fronte del declino di risorse finanziarie disponibili a livello statale, che si vorrebbe contrapposta ad una presunta finanza allegra regionale, che porterebbe solo a sprechi e duplicazioni.

I periodi di più intenso sforzo ri-centralista sono stati probabilmente tre, dopo una lunga parentesi (1996-2006) in cui il Centro ha preso atto del regionalismo imperante, e non vi ha opposto ulteriori ostacoli.

4.1 IL PRIMO PERIODO HA UN SEGNO POLITICO DI CENTRO-SINISTRA E SI SVILUPPA NEL 2006-2008 (IN CORRISPONDENZA CON L'ACCORPAMENTO DEL TURISMO ALLE COMPETENZE DEL MINISTRO DEI BENI CULTURALI)

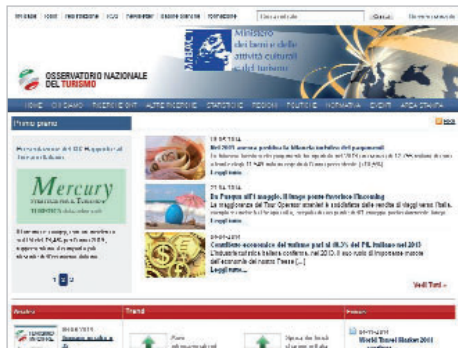


L'Italia lascia il segno

Un periodo che si ricorda per molte cose non necessariamente positive, ed esteticamente soprattutto per la proposta di un nuovo logo-marchio (ingloriosamente ribattezzato “Il cetriolo”), che contraddistinse, forse goffamente, il tentativo di rilanciare una immagine nazionale unitaria. Questa attenzione all'immaginario sembra aver pesantemente contraddistinto e compromesso, fino a bruciarle le ali, una tendenza centralista animata dalle migliori intenzioni.

Ma collegata alla rischiosa operazione di re-branding ve ne fu un'altra, ben più lungimirante, anche se purtroppo sostanzialmente destinata al flop: il lancio, molto problematico, del portale nazionale Italia.it.

Una iniziativa doverosa per i tempi, ma che si è rivelata piena di insidie: vuoi per gli errori nelle prime release, vuoi per i costi difficilmente giustificabili a parametri di mercato, ma forse soprattutto per la difficoltà a rinchiudere in un unico contenitore la sconfinata ricchezza dell'offerta italiana, ed il protagonismo, davvero incontenibile, dei suoi territori e dei suoi soggetti. Ma in quella fase nacque anche uno strumento strategicamente fondamentale: l'Osservatorio nazionale del turismo (Ont), istituito con dpr n. 207 del 6 aprile 2006 e successivamente regolamentato con dpcm del 16 febbraio 2007. Per la prima volta tutte le informazioni strategiche sul turismo italiano, di fonte pubbli-



ca o privata, venivano messe a disposizione di tutti in un unico luogo: completo, ben strutturato, aggiornato. Forse ancora poco comunicato, e a quanto pare non sufficientemente sostenuto nel tempo, se è vero che dal 2014 è sostanzialmente fermo anche in quanto finanziato. Non ha generato la propria domanda, non ha retto ai propri costi, non è riuscito a proporsi con autorevolezza sui di un mercato dell'informazione strategica in cui di dati sono ancora prevalentemente pubblici, ma l'interpretazione è fortemente nelle mani di consulenti privati.

4.2 IL SECONDO PERIODO HA UNA MATRICE POLITICA DEL CENTRO-DESTRA E SI SVILUPPA TRA GLI ANNI 2008-2011

In quel momento la ri-centralizzazione ha conosciuto anche strappi formali considerevoli: basti pensare che si è arrivati perfino a nominare un ministro del Turismo (con tanto di insegna dorata sulla facciata dell'ex ministero), che pur non disponeva di un ministero.

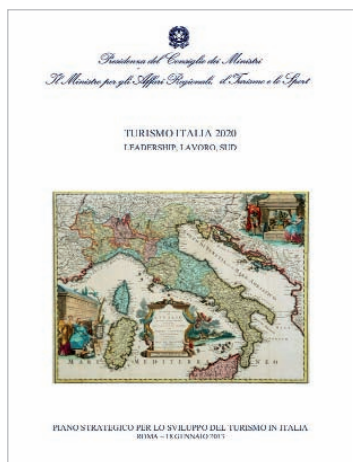
Come in una coazione a ripetere gli errori, in questa fase è stato effettuato anche il lancio di un ulteriore logo-marchio (Magic Italy), ovviamente sostitutivo del mai digerito e mai compianto "cetriolo", ed esteticamente in linea con il glamour del momento. In questo caso, come nella migliore delle tradizioni, si è trattato di un iniziativa "straordinaria ed eccezionale" per affrontare invece problemi del tutto ordinari e quotidiani, è questo approccio ha condotto anche all'istituzione del "Comitato per il rilancio dell'immagine dell'Italia": un nuovo soggetto che, a ben vedere, avrebbe dovuto effettuare missioni largamente coincidenti con quelle che la legge già affidava all'Enit, peraltro con i risultati che si sono visti.



4.3 AL PERIODO "GLITTER" HA FATTO SEGUITO IL PERIODO "GRIGIO" DEL GOVERNO DI UNITÀ NAZIONALE

Il governo di unità nazionale aveva ben poche intenzioni e risorse da dedicare ad un turismo fatto di effimero. Ciò non toglie che anche quella parentesi di governo ha voluto contraddistinguersi per un tentativo di riportare al centro le competenze turistiche, e lo ha fatto soprattutto mediante la predisposizione e il lancio, nel 2012-2013, del Piano strategico Italia 2020. Un piano mai adottato formalmente ma nei fatti ancora immanente, e del quale si parla di continuo, anche a tre anni di distanza, come lo strumento-chiave da aggiornare ed applicare, come peraltro esplicitamente riportato anche nella legge Art Bonus. Per questo, parlandone, occorre usare insieme al tempo passato anche quello presente.

Il Piano Italia 2020 sul turismo partiva dalla proposizione di una governance a forte centralità dello Stato, al momento impraticabile, peraltro senza sposare quella che sembrava allora e sembra ancora l'unica linea percorribile per definire una strategia condivisa: la marca, l'i-



dentità e l'unicità del modello di ospitalità italiano come vantaggio competitivo. Infatti non fosse bastata la fine anticipata di una legislatura travagliata e di un governo a tempo, la parola "stop" al Piano del turismo l'avrebbero comunque messa le Regioni, che subito avevano, garbatamente ma lapidariamente, sostenuto l'inopportunità di rivedere l'assetto delle competenze in materia. Un assetto al quale, come accennato, avevano tentato in vari modi di opporsi gli ultimi ministri con delega al turismo, uscendo sempre sconfitti dal conflitto di attribuzioni sollevato innanzi la Corte Costituzionale dalle Regioni, arrivate anche a far abrogare quel "Codice del turismo" che, se si fosse limitato a compendiare e aggiornare le normative preesistenti, non avrebbe invece incontrato intoppi.

Quanto al contenuto di Italia 2020, la prima scelta

che destava (e desta) perplessità era quella di considerare nello scenario competitivo i soli mercati esteri, trascurando invece quello domestico, che come noto in Italia "vale" qualcosa come l'80 per cento delle presenze ed almeno il 70 per cento del fatturato. Un'altra linea poco condivisibile era (ed è) quella di considerare come strategiche solo due tipologie di mercato estero: il segmento "Affluent" dell'Europa occidentale, e i paesi Bric. Omettendo quindi l'enorme fenomeno dei nuovi viaggiatori low-cost, che, facendo microvacanze (a breve e medio raggio) hanno rivoluzionato il panorama europeo, e non solo.

La terza assenza "pesante" era quella delle motivazioni, dei tanti turismi che negli ultimi trenta anni hanno rappresentato la nuova forma della vacanza, trasformando un mercato di massa in una massa di nicchie. E rivitalizzando destinazioni ormai mature, così come rendendo appetibili anche territori una volta marginali. Territori che, sia detto per inciso, negli stessi anni hanno conosciuto un forte sviluppo di ospitalità diffusa basato su imprese e forme alternative alle tanto decantate (e mitizzate) catene alberghiere. Del tutto anacronistica anche l'indicazione strategica di concentrare le azioni di miglioramento dell'offerta nazionale in 30-40 poli prioritari o, peggio ancora, in 1-2 nuovi grandi poli turistici nel Mezzogiorno, magari da commercializzare mediante la "creazione di un grande operatore incoming italiano" (come se non ce ne fossero già stati!). Ma la politica dei grandi poli non era certo una novità, ed è stata anzi alla base di molti contratti di programma degli anni 2000, e delle realizzazioni sostenute da Sviluppo Italia - Italia Turismo. Ma sono azioni e realizzazioni che il più delle volte mortificano la qualità e l'identità del territorio che le supporta, esponendosi per tipologia di vacanza ad una concorrenza a scala mediterranea e globale fortemente incentrata sul fattore prezzo e quindi, per il nostro Paese, perdente. E la disamina degli aspetti controversi potrebbe continuare, se non valesse la pena di sottolineare forse la questione tecnicamente più critica: nel piano si sosteneva/sostiene infatti la "Attribuzione di portafoglio al ministro e l'istituzione di un nuovo ministero", andando contro il pronunciamento referendario del 1993, "l'accentramento di una parte dei fondi regionali di promozione", e l'utilizzo

degli stessi per promo-commercializzazione, andando contro la fattibilità e il buon senso. Ci troviamo adesso in un momento molto delicato, con una serie di modifiche costituzionali in corso di discussione alle Camere, che cambiano di nuovo la potestà in materia di turismo, attribuita in esclusiva alle Regioni nel 2001, e da allora gestita in ordine sparso. Con la contro riforma già votata in prima lettura dai due rami del Parlamento (8 agosto 2014 al Senato, 10 marzo 2015 alla Camera) lo Stato si riapproprierebbe della legislazione esclusiva in tema di “disposizioni generali e comuni ... sul turismo” nonché su altri campi connessi, come “infrastrutture strategiche e grandi reti di trasporto e di navigazione ... porti e aeroporti civili, di interesse nazionale ed internazionale”.

Ma non è detto che la topa sia migliore del buco, soprattutto in materia di infrastrutture, standard di offerta e promozione della marca Italia. Sarebbero infatti questi i campi di intervento statale, a gamba tesa su quanto le Regioni avrebbero potuto fare dal 1993, ma non hanno fatto:

- ◆ promuovere, tutelare e sostenere il patrimonio costituito dalla marca Italia (notorietà, reputazione, desiderio...) che non è solo turistica, ma riguarda l'identità e i modi di vita, le persone, i prodotti e le imprese, e che costituisce un immenso valore aggiunto anche e proprio per il turismo. Peccato che in questa materia manchi ancora quel referente unico, efficiente ed autorevole, che magari avrebbe potuto nascere dall'integrazione tra Ice, Invitalia ed Enit, se non si fosse deciso continuamente di “stralciare” questa riforma;
- ◆ creare una classificazione nazionale delle imprese e delle strutture ricettive, che dovrà però giocoforza integrarsi con i sistemi di valutazione privati online (le recensioni, i contenuti generati dagli utenti, lo storytelling);
- ◆ regolamentare l'assurda competizione tra aeroporti e porti, che provoca una emorragia diffusa ed incalcolabile di risorse pubbliche, impegnate a farsi concorrenza tra loro, magari a vantaggio di vettori e operatori non residenti e non tassati in Italia.

5

Il fallimento dei Sistemi turistici locali



Ma le contraddizioni dell'azione statale (sia dal punto di vista del prodotto che del marketing) e l'impossibilità di interferire con la sfera regionale lasciano aperto un problema centrale: come si configura, si gestisce e si promuove una destinazione turistica in Italia. La destinazione è il luogo, il dove, il territorio oggetto di attenzione, desiderio, ricerca, visita, soddisfazione (o delusione), racconto, passaparola, for-

se nuovo desiderio, e così via. Un tentativo generale di dare forma alla destinazione ed alla sua governance venne effettuato nell'ambito della legge quadro n. 135 del 2001 con l'istituzione dei Sistemi turistici locali (Stl), ma gli esiti sono stati in definitiva deludenti, per vari motivi. Intanto forse mai come in occasione dell'iter parlamentare della legge 135 venne esplicitato il grande conflitto tra Regioni e Comuni, i veri poteri forti del federalismo, anche in materia turistica. Un conflitto che poi si ritroverà fino ai giorni nostri, esacerbato in particolare dai problemi di finanza locale.

Le Regioni erano tese anche in questo caso a rivendicare una competenza esclusiva che avrebbe potuto anche estendersi fino al veto allo stesso iter della legge, sempre minacciato a fronte della vera o presunta incompetenza legislativa del Parlamento in materia.

I Comuni invece tentavano almeno di rivendicare una specificità quotidiana problematica, fatta di uso del territorio, di rifiuti, di traffico, come pure di cittadini contrariati dall'invasività del fenomeno turistico in particolare nei centri storici delle città più famose ed appetite. In altri termini, i Comuni pretendevano uno strumento che consentisse loro un protagonismo riconosciuto e sostenuto (finanziariamente) in materia di prodotto turistico territoriale, e cioè di destinazioni.

Nel caso dell'istituzione degli Stl e del loro finanziamento, evidentemente, il partito dei Sindaci riuscì in Parlamento ad ottenere una vittoria di principio, seppure mitigata dal partito dei Governatori che impose l'obbligo del riconoscimento ai Stl da parte delle Regioni. Se sono vere le considerazioni appena svolte, appare evidente come i Stl siano stati concepiti ed, eventualmente, siano nati:

- ◆ sotto l'egida di alcuni poteri e gruppi di pressione (come ad esempio le imprese non turistiche, e le amministrazioni locali, trainate dai Comuni);
- ◆ ma in opposizione ad altri, peraltro di grande forza ed importanza nello scenario turistico, quali ad esempio le imprese ricettive, primi tra tutti gli alberghi (che rischiavano di veder messa in discussione la loro primazia assoluta), e le Regioni, anch'esse preoccupate dell'eventualità che la loro competenza primaria, così strenuamente difesa nei confronti dello Stato, potesse essere compromessa ed in qualche modo erosa da altri Enti locali (i Comuni nella fattispecie).

Si deve anche tenere conto che nel federalismo turistico lo spazio lasciato vuoto dallo Stato non è stato perfettamente colmato dalle Regioni, che hanno teso a praticare politiche di prodotto e di marca calzanti sulla propria dimensione e sui propri confini amministrativi.

In particolare nessuno si occupa più delle destinazioni turistiche, che come noto hanno estensioni diverse da quelle amministrative, ma che rappresentano i veri prodotti che stanno e si scambiano sul mercato, prima ancora di quelli motivazionali. In importanti analisi internazionali svolte negli ultimi anni, in tema di destination management, il fuoco si è appunto proprio sulla ricerca e sulla descrizione del soggetto promotore della località (il cosiddetto meta-management), piuttosto che non sullo studio dei soggetti istituzionalmente a ciò preposti, o addirittura sulla progettazione "in vitro" della formula teoricamente perfetta.

Gestire (bene) un Stl significa infatti produrre: un vantaggio per il territorio, una valorizzazione del ruolo del pubblico e, al contempo, un ricavo, anche se non necessariamente economico, per le imprese che ne fanno parte (non per una o per poche, ma per tutte insieme).

Non sempre (e l'esperienza sembrerebbe dire quasi mai), queste tre variabili tendono ver-



so un'unica direzione. Anche solo seguendo gli interessi delle imprese, che dovrebbero essere i soggetti a cui gli Stl si rivolgono con maggiore attenzione, non è facile trovare una modalità di gestione che soddisfi quelle imprese che di norma, in un'economia di mercato, sono (o almeno si percepiscono, il più delle volte sbagliando) più come concorrenti che non come cooperanti.

A tutto questo contesto si sovrappone la marca, quasi come una confezione più o meno attraente. E pure anche essa, nella sua immaterialità, costituisce un elemento fondamentale del successo nel turismo.

Infatti un certo grado di notorietà, gradimento, desiderio è ormai una preconditione per stare o mettersi sul mercato. Ben lo sanno le imprese, che nel collocarsi sotto un "ombrello" di marca, trovano occasioni di successo e di incremento del valore aggiunto altrimenti impensabili, e che riconoscono/pretendono come azione primaria dei soggetti pubblici proprio lo sviluppo e la tutela della marca locale.

Costruire da zero questa marca e questa notorietà è d'altra parte una impresa lunga e molto onerosa: prima di ragionare di sviluppo turistico locale è quindi necessario verificare di avere una marca, un nome identificativo, una immagine, un luogo identificato e/o identificabile, un "dove".

Se questa identificazione è impossibile, vaga, imprecisa, o magari dettata solo da considerazioni politico/amministrative, sarà quindi molto difficile procedere, pur in presenza delle migliori condizioni legislative e di supporto.

Gestire un Stl deve quindi valorizzare il territorio che in esso è compreso, e certo, almeno in linea teorica, al fine di semplificare le formalità sarebbe certamente più efficace che i confini del Stl rientrassero all'interno di un'unica Regione amministrativa. Ma d'altra parte, anche solo restando in Italia, ci sono molte regioni turistiche che travalicano i confini amministrativi: basti pensare ai grandi laghi, alle riviere adriatiche e tirreniche, alle aree a forte connotazione storico culturale (il delta del Po, il Montefeltro, l'Etruria, il Sannio, la Magna Grecia, e così via).

Le vocazioni del Stl hanno quindi estensione libera, ma le loro connotazioni gestionali si riferiscono giocoforza alle Amministrazioni di riferimento. Il Stl infatti non è per definizione avulso dal territorio in cui è inserito, e quindi i soggetti che ne fanno parte rispondono ad una legislazione che, nel turismo, è di competenza regionale. Sono le Regioni (e le Province autonome ad esse assimilate) ad avere la piena titolarità della gestione sia del prodotto turistico su base territoriale, sia del suo marketing, con tutto ciò che questo implica e comprende in termini di comunicazione, promozioni, relazioni pubbliche.

L'introduzione del concetto e dell'istituto di Sistema turistico locale – intervenendo con una legge nazionale che solo per quieto vivere non è stata impugnata ed abrogata per incostituzionalità – deve quindi prima di tutto essere funzionale all'organizzazione regionale preesistente, e da questo fatto, e da questo quadro di diritto, dipende in modo pressoché totale. Le diverse leggi, in particolare regionali, che esercitano influenze dirette o indirette sul turismo, ad esempio, definiscono e finanziano soggetti locali del turismo che sono molteplici: in primo luogo proprio le Province (o chi ha preso il loro posto), a cui le regioni delegano un certo numero ed una certa qualità di funzioni, variabile da caso a caso; attualmente in via di abolizione, ma con modalità e tempi diversi da Regione a Re-

gione; le associazioni intercomunali ed i consorzi di Comuni, a varia denominazione (come ad esempio Unioni volontarie, comprensori, Ato, Autorità di bacino, ecc.), attivi in alcune Regioni (ma non necessariamente in altre); le Comunità Montane, all'epoca istituite ed operanti in tutto il Paese, ora in parte confluite in altre forme amministrative; gli ambiti turistici sub-regionali; i distretti turistici (come quelli istituiti in Sicilia, alcuni contigui ed altri no); le unioni di prodotto (come in Emilia Romagna, di cui due territorialmente unite la costa e l'Appennino, e due a macchia di leopardo, le città e le terme); le Aziende di promozione turistica (e persino, qualora sopravvissuti, gli Enti provinciali e le Aziende autonome); gli Osservatori turistici di destinazione (in Toscana); gli Enti Parco e le autorità di gestione sub regionali; i gruppi di azione locale del Por-Feaog; i patti territoriali, i contratti di programma e gli altri strumenti della programmazione negoziata, fino alle prossime "Aree Interne"; i progetti integrati territoriali nati all'interno dei programmi operativi regionali e così via.

Tutte istituzioni, forme e soggetti di cui è indispensabile tenere conto, per non sovrapporsi, per non creare tensioni, per non rendere ancor più farraginoso l'azione amministrativa del settore, e anche (e soprattutto) per non competere direttamente in termini di finanziamenti. A volte la progettazione del Sistema turistico locale è partita dal lavoro già svolto in altre formazioni territoriali strategiche nate soprattutto dalle nuove logiche di programmazione. Ma questa sarebbe stata una circostanza in qualche modo ottimale: la constatazione pratica è che invece, il più delle volte, i Stl non sono riusciti ad integrarsi nell'impianto amministrativo e progettuale preesistente, sostituendosi in tutto od in parte, ma hanno finito per soccombere ad un status quo ritenuto in qualche modo soddisfacente dai governi regionali.

6

Una fase di innovazione incalzante



Ma le difficoltà nell'azione pubblica, nazionale e regionale, non hanno trovato un contesto fisso di riferimento. Anzi, le azioni nel turismo, siano esse sull'offerta (prodotto) che sulla domanda (mercato), si sono dovute confrontare con un scenario in continuo e profondo mutamento, che di volta in volta ha scombussolato le conoscenze e spesso anche vanificato le azioni.

Partiamo dall'universo dei **mezzi di comunicazione**, nel quale l'offerta turistica si trova

forzatamente a doversi muovere: qui abbiamo assistito all'entrata di molti nuovi media, che hanno in parte sostituito ma il più delle volte affiancato quelli precedenti.

Ad esempio, i cosiddetti old media (come la stampa, la radio e la televisione) hanno perso una certa share di audience, e si sono dovuti adattare a generare, al proprio fianco, dei new media (giornali online, web radio e web tv). Sono così diventati da media unidirezionali sempre più anche media bidirezionali (in cui cioè i fruitori possono interagire con gli emittenti dell'informazione), e poi sociali (in cui fruitori entrano in relazione tra di loro). Si sono affermati media completamente nuovi, in cui la parte predominante dell'offerta informativa è creata direttamente dal pubblico (i cosiddetti User generated contents, Ugc).

Le "piattaforme social" (i portali di racconti, recensioni, consigli, ecc.) si sono poste come nuova frontiera della relazione tra il prodotto, la destinazione e il cliente (potenziale o attuale): una componente ineliminabile del marketing turistico, che richiede professionalità e capacità nuove ed inedite. Entrando nel merito della composizione e creazione dell'offerta, un ruolo rivoluzionario lo hanno svolto **i vettori nuovi e post-moderni**:

- ◆ con l'introduzione nel trasporto aereo del concetto di "point to point" continentale (che ha in larga misura affiancato il tradizionale modello "hub & spoke"), e l'affermazione delle linee aeree no frills – low cost – low fare. Il loro ruolo si è rivelato determinante nella crescita dei city breaks (+60% dal 2007 al 2014) e nell'orientamento dei flussi di mercato verso destinazioni altrimenti neglette, con esempi eclatanti come quello di Trapani, che hanno nei fatti aperto al turismo internazionale intere aree geografiche;
- ◆ con l'entrata in attività dei collegamenti Tgv – Tav, diventati in pochi anni l'asse portante del traffico business e del turismo veloce "business like" tra i grandi poli di attrazione, in particolare le città d'arte e di affari;
- ◆ il ritorno della gomma grazie ai grandi network di trasporto stradale anche di lunga percorrenza, che hanno preso il posto di molti servizi ferroviari enfatizzando l'importanza della ca-

L'OFFERTA RICETTIVA PER TIPOLOGIA

ANNI	ESERCIZI ALBERGHIERI		ESERCIZI EXTRALBERGHIERI		TOTALE	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
2005	33.527	2.028.452	96.409	2.322.081	129.936	4.350.533
2006	33.768	2.087.010	100.939	2.411.900	134.707	4.498.910
2007	34.058	2.142.786	96.991	2.342.795	131.049	4.485.581
2008	34.155	2.201.838	106.108	2.447.212	140.263	4.649.050
2009	33.976	2.228.639	111.454	2.371.720	145.430	4.600.359
2010	33.999	2.253.342	116.316	2.445.510	150.315	4.698.852
2011	33.911	2.252.636	119.818	2.489.102	153.729	4.741.738
2012	33.728	2.250.704	123.500	2.511.897	157.228	4.762.601
2013	33.316	2.233.823	124.205	2.494.357	157.521	4.728.180
2014	33.290	2.241.239	125.122	2.608.193	158.412	4.849.432

Fonte: elaborazioni SL&A su dati Istat

pillarità nelle connessioni di secondo livello;

- ◆ I fenomeni di sharing economy come Bla-blaCar che hanno iniziato a fornire risposte dal lato della convenienza, come pur della sostenibilità ambientale e della socialità.

Nei **trasporti locali** si è assistito, oltre ad una certa “cura del ferro” (molto visibile ad esempio intorno a Roma la fruizione pendolare della Capitale da parte di turisti che pernottano nei paesi dei dintorni), alla ripresa del mezzo tradizionale: si assiste infatti al boom della bicicletta di prossimità, come mezzo di escursione e di piccolo trasferimento, meglio se assistito da servizi specifici personalizzati o di piccolo gruppo.

Si va progressivamente dispiegando la sfida – tutta sostenibile e molto trendy – del “carbon free”: dall’auto elettrica al segway, passando per la bicicletta a pedalata assistita, che consente ormai anche a non atleti le escursioni in montagna e su sterrato. Fenomeni come Uber e Uberpop stanno d’altra parte fortemente insidiando il tradizionale monopolio delle auto pubbliche di piazza, andando a colpire mediante deregolamentazione e sotto l’egida della sharing economy anche leggi che sembravano immutabili.

Anche nel **ricettivo** si assiste ad un mutamento di fondo impressionante: mentre infatti non si creano praticamente più

L'OFFERTA RICETTIVA PER TIPOLOGIA (Val. %, totale = 100)

ANNI	ESERCIZI ALBERGHIERI		ESERCIZI EXTRALBERGHIERI	
	Numero	Letti	Numero	Letti
2005	25,8	46,6	74,2	53,4
2006	25,1	46,4	74,9	53,6
2007	26,0	47,8	74,0	52,2
2008	24,4	47,4	75,6	52,6
2009	23,4	48,4	76,6	51,6
2010	22,6	48,0	77,4	52,0
2011	22,1	47,5	77,9	52,5
2012	21,5	47,3	78,5	52,7
2013	21,2	47,2	78,8	52,8
2014	21,0	46,2	79,0	53,8

Fonte: elaborazioni SL&A su dati Istat

LE AGENZIE DI VIAGGIO IN ITALIA*: UN TREND CONTRADDITTORIO

	2010	2011	2012	2013	2014
Abruzzo	281	285	282	277	286
Basilicata	103	110	119	111	113
Calabria	346	353	343	345	344
Campania	1.495	1.527	1.540	1.529	1.509
Emilia Romagna	792	806	829	821	809
Friuli V. Giulia	198	208	210	196	186
Lazio	2.101	2.146	2.178	2.170	2.230
Liguria	425	432	426	417	422
Lombardia	2.435	2.500	2.494	2.437	2.430
Marche	303	317	317	323	327
Molise	46	44	49	51	50
Piemonte	1.065	1.105	1.113	1.083	1.077
Prov. di Bolzano	82	85	83	93	100
Prov. di Trento	77	84	83	88	93
Puglia	711	748	775	798	813
Sardegna	508	510	507	509	520
Sicilia	1.277	1.288	1.326	1.349	1.378
Toscana	1.159	1.176	1.183	1.179	1.186
Umbria	219	240	253	257	251
Valle d'Aosta	40	39	37	32	30
Veneto	1.062	1.090	1.082	1.084	1.092
Italia	14.725	15.093	15.229	15.149	15.246

*Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator - imprese attive

Fonte: Unioncamere - Movimprese, 2015

nuove imprese tradizionali, una crescita impetuosa investe solo il non convenzionale. Da una parte infatti la fabbrica degli alberghi ha chiuso. Nel 1974 gli alberghi erano 42.800 e quindi nel medio-lungo periodo il numero degli alberghi si è ridotto di circa diecimila unità, mentre ne cresceva la dimensione media da un lato, e la classificazione in stelle (per quanto di-somogenea) dall'altro: si assiste quindi ad una sostanziale "crescita zero" con frequenti cambi di livrea, in particolare nelle grandi città. In questo senso va sottolineato il ruolo tutto peculiare delle grandi catene internazionali, ormai quasi tutte straniere, impegnate a strapparsi l'un l'altra gli stessi immobili, e a spaccettarne la gestione dalla proprietà immobiliare, che segue logiche patrimoniali differenti e poco turistiche.

Quello che cresce è solo fuori dagli schemi: B&B, affittacamere, case private, tutto ai limiti delle norme. Ed in questa direzione operano soprattutto i grandi booking engine e meta search, il cui potere di mercato appare difficilmente contrastabile dai singoli. Mentre, ancora senza normative di rilievo (le prime giungono solo ora da Lazio e Lombardia), diventano diffusi e pervasivi fenomeni che anche in questo caso si vogliono etichettare come di sharing economy, il più famoso dei quali è Air B&B.

Nell'intermediazione, anche se i numeri ufficiali continuano a crescere (per effetto di aperture fittizie e licenze non più attive), gli operatori del settore stimano una riduzione delle Agenzia di viaggi da 13.000 a 8.500. Il passaggio al web dei consumatori, soprattutto in fase di ricerca ma anche di prenotazione di vettori, riduce per le imprese ancora su strada i margini di redditività e impone nuove tecniche, prima tra tutte proprio la capacità di navigare sui diversi canali internet. Contemporaneamente alla fabbrica delle agenzie (attive), anche quella dei tour operator sembra avere chiuso: in Italia ce ne sono ormai meno di 300, e calano ad un ritmo del 5 per cento annuo.

ADDETTI NEL SETTORE DELL'INTERMEDIAZIONE E DEL BALNEARE (per classi di addetti)

0	1	2	3-5	6-9	10-15	16-19	20-49	50-99	100-199	200-249	250-499	TOT.
Attività dei servizi di agenzie di viaggio, tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse												
927	8.557	3262	2.938	743	326	71	133	37	11	2	4	17.011
Attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator												
691	4.477	2.963	2.796	694	297	63	123	31	10	2	4	12.151
Attività delle agenzie di viaggio												
392	2.855	1.575	1.202	238	129	33	65	17	6	1	..	6.513
Attività dei tour operator												
299	1.622	1.388	1.594	456	168	30	58	14	4	1	4	5.638
Altri servizi di prenotazione e attività connesse												
236	4.080	299	142	49	29	8	10	6	1	4.860
Altri servizi di prenotazione e altre attività di assistenza turistica non svolte dalle agenzie di viaggio												
196	1.086	249	112	39	25	7	8	5	1	1.728
Attività delle guide e degli accompagnatori turistici												
40	2.994	50	30	10	4	1	2	1	3.132
Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali												
839	2.451	1.180	651	62	15	7	4	5.209

Fonte: Istat - Censimento dell'Industria e dei Servizi, 2011

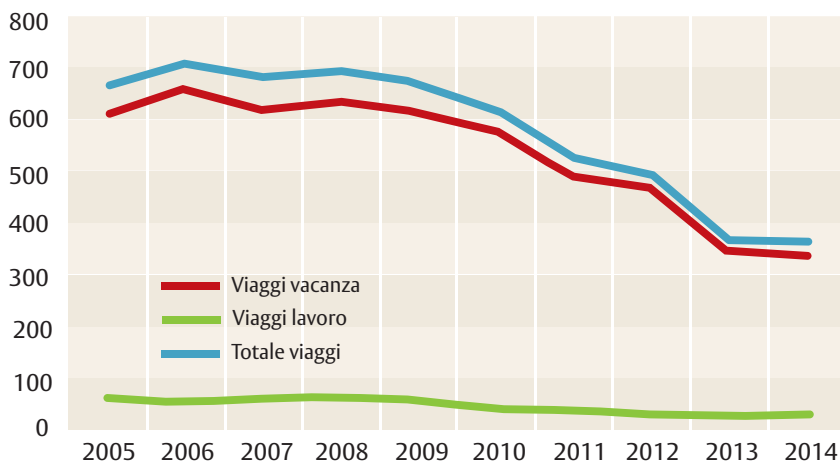
Una domanda fuori controllo



UNA DOMANDA INTERNA IN FORTE SOFFERENZA

Gli Italiani negli ultimi anni hanno viaggiato di meno, sia per vacanza che soprattutto per lavoro. L'ultimo anno di crescita è stato il 2008, con un totale di 700 milioni di notti fuori casa. Poi si sono succeduti anni bui, fino a tutto il 2014.

I VIAGGI DEGLI ITALIANI (numero di notti in migliaia)



Fonte: Istat, *Viaggi e Vacanze in Italia e all'estero*, 2015

Ma questo aggregato al suo interno mostra tendenze fortemente divergenti: infatti sono cresciuti i flussi diretti verso i paesi extra europei, chiaro indice di una domanda ricca che non ha sofferto la crisi, mentre è calata la domanda domestica, con destinazione Italia, ed in particolare si sono ridotte le micro vacanze (1-3 notti).

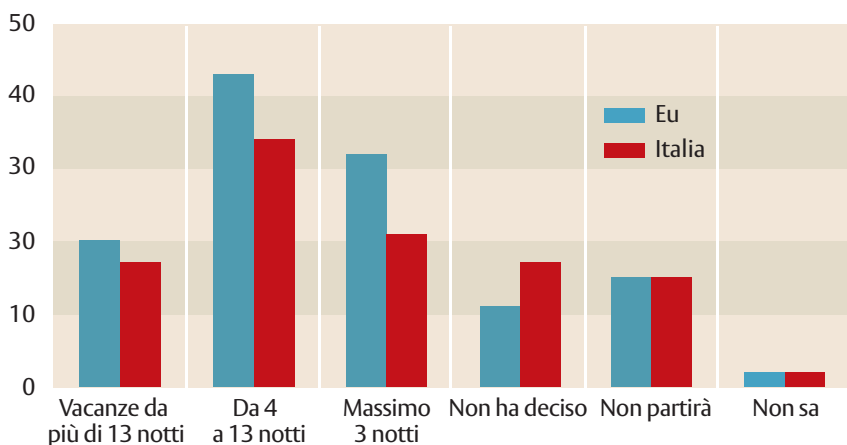
Le vacanze brevi, cresciute impetuosamente fino al 2008 tanto da superare quelle lunghe, non erano quindi un ripiego imposto dalla restrizione dei consumi, ma una nuova modalità strutturale del consumo di viaggi: vacanze lunghe da una parte, e in più numerose vacanze brevi. La crisi quindi sembra aver risparmiato lo zoccolo duro della vacanza principale e la sua durata (rimasta ferma a 10-12 notti), ma ha limato il superfluo dei week end più o meno lunghi. Di più, ha determinato un travaso imponente dalle destinazioni di montagna e di città, verso laghi, campagne e colline, evidentemente di costo più contenuto.

I VIAGGI DI VACANZA DEGLI ITALIANI						
	1-3 NOTTI		4 O PIÙ NOTTI		TOTALE VIAGGI	
	n. viaggi (.000)	% su tot.	n. viaggi (.000)	% sul tot.	n. viaggi (.000)	% sul tot.
1997	23.265	36,2	40.991	63,8	64.256	100,0
1998	37.622	47,5	41.523	52,5	79.145	100,0
1999	35.060	46,5	40.371	53,5	75.431	100,0
2000	33.870	44,4	42.363	55,6	76.233	100,0
2001	32.400	43,0	42.864	57,0	75.264	100,0
2002	35.333	43,9	45.134	56,1	80.467	100,0
2003	35.670	44,9	43.720	55,1	79.390	100,0
2004	38.069	45,8	45.068	54,2	83.137	100,0
2005	43.039	46,7	49.085	53,3	92.124	100,0
2006	43.662	46,5	50.228	53,5	93.890	100,0
2007	47.874	49,3	49.174	50,7	97.048	100,0
2008	55.919	52,4	50.891	47,6	106.810	100,0
2009	49.993	50,7	48.685	49,3	98.677	100,0
2010	40.696	46,5	46.754	53,5	87.450	100,0
2011	32.769	45,2	39.789	54,8	72.558	100,0
2012	32.337	47,1	36.362	52,9	68.699	100,0
2013	33.400	53,5	29.073	46,5	62.473	100,0
2014*	25.515	46,0	29.930	54,0	55.445	100,0

*Dati provvisori, non confrontabili con gli anni precedenti

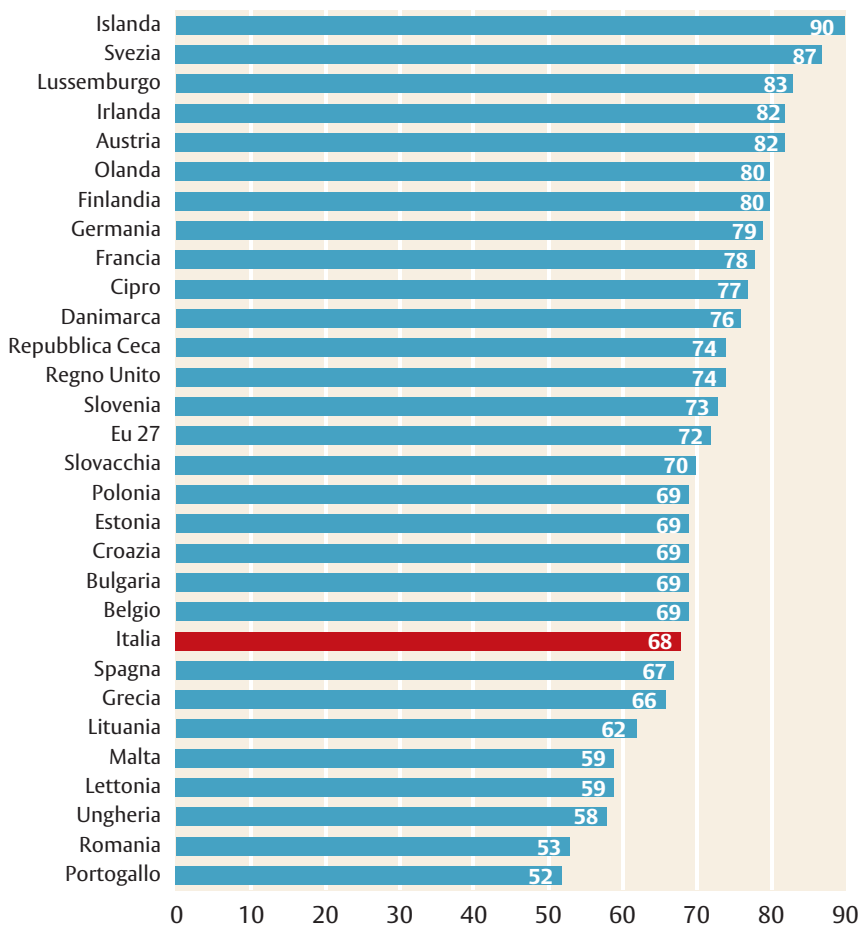
Fonte: Istat, Viaggi e Vacanze in Italia e all'estero, 2015

VACANZE DEGLI EUROPEI: PREVISIONI PER IL 2015



Fonte: Preferences of the Europeans towards tourism, Flash Eurobarometer 414, 2015

QUANTI EUROPEI FARANNO ALMENO UN VIAGGIO NEL 2015

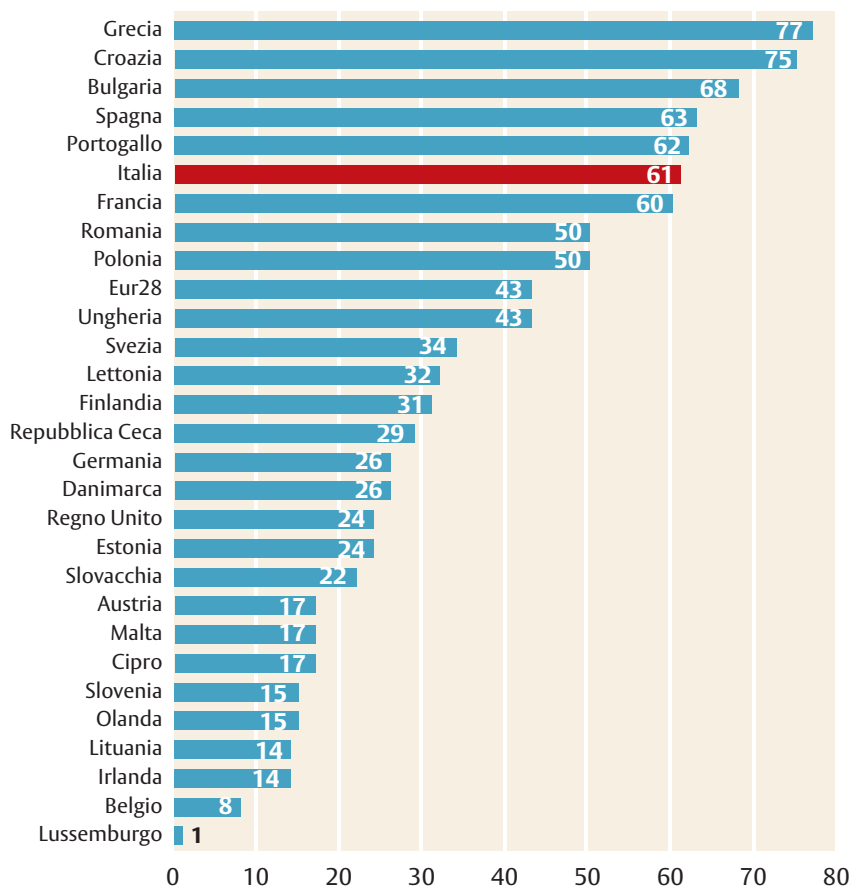


Fonte: *Preferences of the Europeans towards tourism, Flash Eurobarometer 414, 2015*

UNA DOMANDA EUROPEA IN PRECISA TENUTA

Per un paese che vede una forte stretta della propria domanda turistica (ma non del numero delle persone che vanno in vacanza) come il nostro, in compagnia di pochi altri come la Grecia, Cipro, la Spagna e il Portogallo, ce ne sono, solo nell'Unione europea, molti altri che invece vanno benissimo, a partire da quelli scandinavi, passando per la Germania e l'Inghilterra. Tanto che la media europea non vede variazioni di rilievo negli ultimi anni, e anche le motivazioni economiche della non vacanza, sempre nella media, rimangono ferme intorno al 45-46 per cento.

PAESE DI DESTINAZIONE DELLA VACANZA PRINCIPALE PER PAESE DI ORIGINE (quella ritenuta più importante)

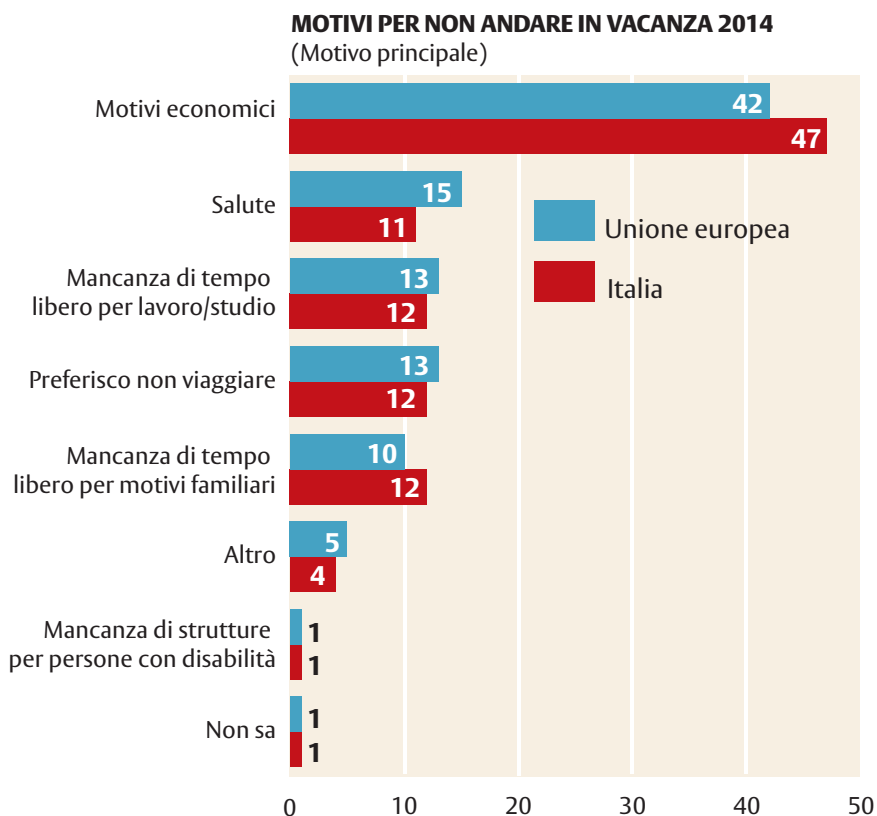


Fonte: *Preferences of the Europeans towards tourism, Flash Eurobarometer 414, 2015*

UNA DOMANDA MONDIALE IN FORTE CRESCITA

Ma la globalizzazione ha di bello che si può anche viaggiare: così in Italia arrivano moltissimi turisti dai Paesi nostri tradizionali estimatori (dagli Usa al Canada, dall'Argentina all'Australia), come pure da tanti altri di nuovo e impetuoso sviluppo, che crescono a doppia cifra, anche se come quota assoluta sul nostro incoming sono ancora piuttosto marginali: Brasile, Russia, India, Cina per primi, ma dietro l'angolo la fila delle élites desiderose di Italia si allunga di continuo: dalla Turchia al Kazakistan, dall'Indonesia al Sud Africa.

Il quadro dei mercati di domanda non si presenta quindi come una omogenea catastrofe: ci



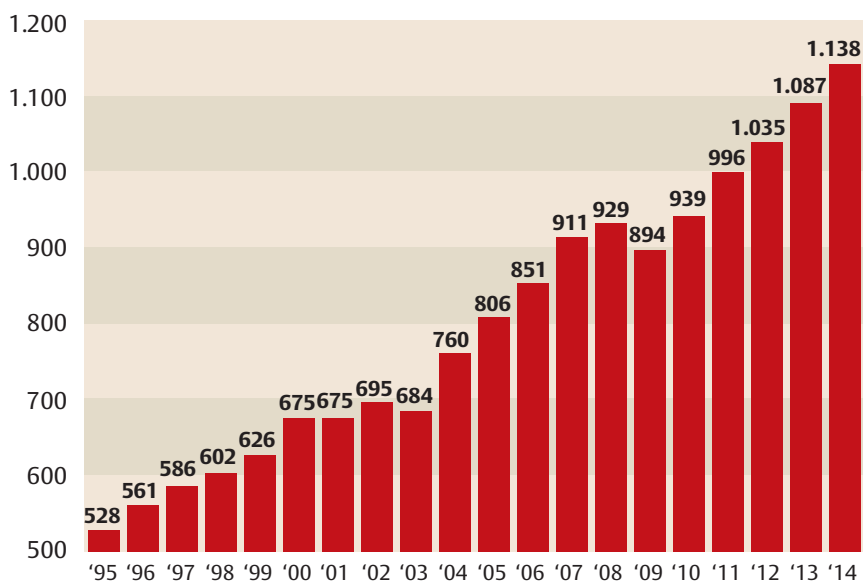
Fonte: *Preferences of the Europeans towards tourism, Flash Eurobarometer 414, 2015*

sono bacini in calo, ma anche in crescita, un po' ovunque. Si pone allora il problema della nostra proposta e della sua adeguatezza ad affermarsi sui diversi mercati, e qui i motivi di preoccupazione sono probabilmente più seri.

Storicamente il nostro Paese si è specializzato su poche famiglie di prodotti, concentrate intorno al balneare, al termale-curativo, alla montagna invernale, alle città d'arte. Oggi le prime tre tipologie appaiono in fase di maturità, si sono spesso mantenute a galla grazie alla domanda interna di prossimità, e ne soffrono quindi fortemente la contrazione. Per converso, non avendo sufficientemente praticato innovazione di prodotto, fanno sempre più fatica ad affrontare i mercati esteri, diversificandoli a seconda delle opportunità.

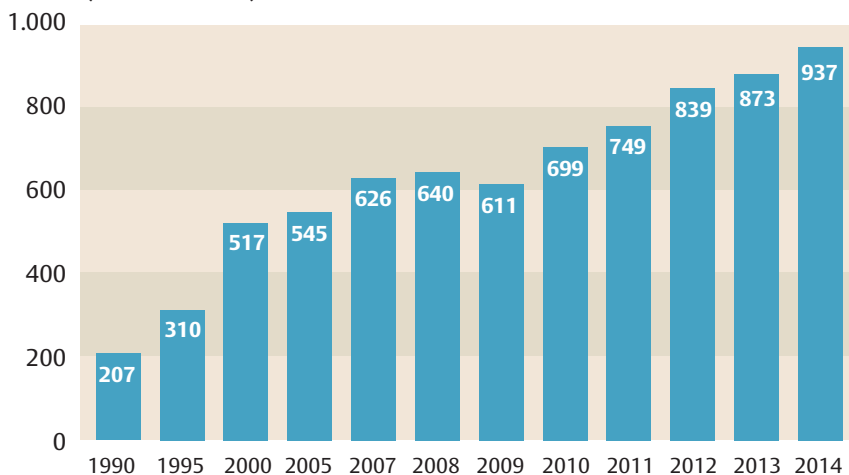
E' proprio su questi temi che si gioca il futuro prossimo del turismo nazionale, e non ci sono scorciatoie possibili. Per quanto Roma e poche altre realtà siano emblematicamente al top dei desideri dei turisti mondiali, è fin troppo facile, ed anche illusorio, sostenere che per far

I TURISTI MONDIALI: ARRIVI TURISTICI INTERNAZIONALI



Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), 2014

I TURISTI MONDIALI: RICAVI TURISTICI INTERNAZIONALI (miliardi di euro)



Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), 2014

venire più turisti i nostri attrattori più forti devono potenziare la loro capacità di accoglienza.

Per chi conosce da vicino Venezia o Siena o Roma è del tutto evidente che il problema non è la forza di attrazione, ma la capacità di carico, che non si può espandere con un colpo di bacchetta, anche perché non riguarda solo gli attrattori stessi (luoghi o musei o monumenti che siano): coinvolge infatti i contesti urbani e territoriali, la vivibilità delle città, i sistemi infrastrutturali, e così via.

Alla luce di questi fatti, bisogna aver paura di ogni ricetta preconfezionata, di ogni formula sbrigativa di rilancio: dal lato del

marketing non può funzionare una attrazione generata solo attraverso il potenziamento delle spese promozionali (semmai funzionassero ancora...), senza la creazione di prodotti nuovi.

Dal lato dei prodotti la loro costruzione non può essere repentina né fondata solo sull'attrazione di investimenti (come si pensa di fare in Costa Smeralda), una attrazione che viene ogni tanto confusa con la creazione di nuova ricettività (alberghi, ma anche e soprattutto case e ville). Qui il problema è semmai la riconversione e la saturazione della capacità ricettiva esistente, per cui serve molta più intelligenza di sistema che non dotazione di capitali. Quindi occorre ripartire da alcuni dei punti critici già evidenziati:

- ◆ da una parte la scarsa capacità sistemica di sostenere la marca nazionale, di fare attrazione turistica, di conferire valore aggiunto alle proposte che si collocano sotto l'ombrello nazionale. Su questo i dati dicono che l'Enit non è riuscito a far fruttare i (pochi) investimenti, mentre probabilmente risultati migliori li hanno prodotti le Regioni con le loro (tante) risorse, ma anche con una professionalità cresciuta in alcuni casi fino a livelli di assoluta eccellenza;
- ◆ dall'altra si rivela in tutta la sua importanza uno dei punti deboli del Piano strategico Italia 2020: la non considerazione della domanda interna, e di suoi possibili meccanismi di incentivo e sostegno, dopo il sostanziale flop dell'"assegno vacanze" istituito nel 2001;
- ◆ infine la necessità di dar vita ad una fabbrica dei nuovi prodotti che a livello nazionale è ancora molto di là da venire, mentre in alcune regioni, anche grazie a precise leggi di sostegno ai club di prodotto, ha dimostrato per decenni di essere in grado di guidare e sostenere la diversificazione.

I TOP SPENDER MONDIALI				
	SPESA TURISTICA		MARKET	SHARESPESA PROCAPITE
	(miliardi di dollari USA)		(%)	(dollari USA)
	2012	2013	2013	2013
Cina	102,0	128,6	11,1	94
Stati Uniti	83,5	86,2	7,4	273
Germania	83,8	85,9	7,4	1.063
Feder. Russa	42,8	53,5	4,5	374
Regno Unito	52,3	52,6	4,6	821
Francia	37,2	42,4	3,7	665
Canada	35,1	35,2	3,0	1.002
Australia	27,6	28,4	2,4	1.223
Italia	26,4	27,0	2,3	452
Brasile	22,2	25,1	2,2	127
Totale top ten	490,7	539,8	48,6	-
Mondo	1.030,0	1.110,7	100,0	-

Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), 2014

Un lavoro che cresce, ma...



Intorno al lavoro nel turismo sono maturate e si stanno confermando molte aspettative occupazionali, che solo in parte riescono a concretizzarsi. L'impressione è quella, piuttosto netta ma difficile da dimostrare, che il lavoro cresca, ma l'occupazione non altrettanto.

Anche se ci sono problemi di misura, l'insieme dei segnali dice che le dinamiche sono in crescita, mentre dal lato sindacale si potrebbero percepire solo le crisi aziendali e le difficoltà di rinnovo nei contratti. Questa sensazione è suffragata soprattutto dal fenomeno delle terziarizzazioni, che genera un sostanziale scorporo di funzioni, mansioni ed attività dalle imprese classificate come turistiche, per trasferire lavoro in attività diversamente classificate, nel vasto mondo dei servizi alle imprese e alle persone.

Questa gestione esterna può avere diverse forme e risvolti:

- ◆ ricorrendo a servizi esterni, le imprese mirano ad ottenere economie di costo ad apparente parità di prestazioni e servizi resi;
- ◆ con il trasferimento ad altre aziende di alcune funzioni si può generare l'effetto di ridurre l'occupazione diretta;
- ◆ trasformando il rapporto dalla sfera del lavoro a quello della prestazione di servizi, si possono avere maggiore flessibilità di utilizzo e minori vincoli, ad esempio previdenziali;
- ◆ per converso, non è detto che le figure lavorative indirettamente impegnate abbiano la stessa professionalità specifica di quelle interne (anzi...);
- ◆ c'è un rischio di cambiamento del contratto di lavoro (da turismo a multiservizi);
- ◆ infine, statisticamente parlando, si può avere il transito di imprese ed addetti ad altri settori economici.

Nel caso dell'intermediazione, il fenomeno ha sinora assunto forme ed intensità ridotte, e non ha suscitato particolari problemi e reazioni: le funzioni aziendali "esternalizzate" sono in particolare quelle di assistenza e guida a gruppi di turisti, di gestione di database di clienti e fornitori, di call center e assistenza nella gestione di portali e siti internet, di promozione delle vendite anche mediante il reclutamento di lavoratori autonomi che svolgono tali mansioni a domicilio ovvero porta a porta (travel consultants, promoters, home agents, ecc.).

Nel caso della ricettività, invece, l'evoluzione in senso "terziario" ha più lunga deriva (in alcuni casi rappresenta la stessa cifra fondante dell'azienda e del suo modello di business), e assume forme ben più strutturali:

- ◆ gestione separata di comparti aziendali (dalle dépendances, alla ristorazione, alla spiaggia, al centro wellness e fitness, all'intrattenimento, al centro congressi);
- ◆ acquisizione di servizi accessori (lavanderia con o senza noleggio, guardiania, giardinaggio, manutenzioni, vigilanza e salvamento per le piscine, ecc.);
- ◆ sostituzione di funzioni interne (house keeping e servizio a piani, reception, pulizie generali, ecc.).

Dal lato aziendale vi sono quindi considerazioni di costo e di elasticità degli apporti, dal lato del lavoro vi è invece il tentativo di mantenere la specificità del tipo di mansioni, e il contrasto al rischio che il rapporto di lavoro nel turismo scada nella mera somministrazione di manodopera.

In linea generale, in discussione appare comunque la competenza dei rapporti di lavoro, e la professionalità specifica dei lavoratori, la cui perdita sarebbe un fatto molto pericoloso proprio nel turismo, in cui la qualità della relazione e del contatto tra ospite ed ospitante appaiono un elemento qualitativo non sostituibile per l'impresa e la destinazione.

UN LAVORO INDEFINIBILE

Nella contabilità nazionale non è mai esistito un settore turismo, semmai solo "alberghi e pubblici esercizi", e magari anche "agenzie di viaggio".

Tutto quello di nuovo che è successo e sta succedendo non si chiama turismo anche se nasce dal turismo: non le imprese, non il lavoro. Ma per capire come vanno davvero le cose e imparare a pesarle bisogna correre dietro alle definizioni, magari con il metodo già adottato per il "conto satellite".

L'Istat ha pubblicato nel 2012 il primo conto satellite del turismo, stimando che il valore aggiunto prodotto in Italia dalle attività connesse al turismo sia circa il 6% del valore aggiunto del totale economia, e con questo collocando il settore tra i più rilevanti per l'economia italiana.

Di questo valore il 76,8% si ripartisce tra le varie branche economiche direttamente collegate (alberghi, ristoranti, agenzie, noleggi, servizi culturali e sportivi, commercio al dettaglio, seconde case, ecc.) mentre il restante 23,2% va a beneficio delle altre industrie e branche produttive. Le attività economiche che hanno maggiormente contribuito a questo risultato sono quelle caratteristiche del turismo, e in particolare il macro settore dell'alloggio, ristoranti e pubblici esercizi che genera il 54,3% del valore aggiunto (di cui il 22,7% imputato all'uso per vacanza delle case di proprietà).

Già questo primo dato generale fornisce la misura di quanto il turismo non venga valutato appieno per ciò che rappresenta e che apporta in termini di valore e di occupazione: il restante 45,7% del totale, quasi la metà, in qualche modo viene battezzato come appartenente ad altri settori.

Il comparto dell'alloggio collettivo (alberghi, campeggi, ecc.) e della ristorazione rappresenta in ogni caso il settore che più soddisfa le esigenze del turista, traendo a sua volta maggiore impulso produttivo dal flusso turistico (rappresenta il 31,7% dell'insieme del valore aggiunto totale).

Il restante viene ripartito principalmente tra le attività del trasporto (10,8%), del commercio al dettaglio di beni (7,7% per shopping, carburante e altro) e delle altre attività non specifiche del turismo (23,2%).

Il turismo è quindi una attività fortemente correlata con gli altri settori, ma che soffre almeno di una sotto-rappresentazione nel momento in cui se ne misurano gli effetti, e se ne trattano le questioni lavorative (occupazionali, normative, contrattuali, ecc.).

Si tratta quindi di una filiera lunga che si attiva e si costruisce intorno alle attività turistiche e si correla con esse: una filiera che va opportunamente studiata e considerata, per poterne

ILAVORATORI "REGOLARI" NEL TURISMO IN ITALIA					
(per classi di addetti)					
2013	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
Imprese					
attività servizi					
alloggio e ristorazione	294.007	18.387	701	112	313.207
alloggio	40.950	5.584	335	38	46.907
ristorazione	253.057	12.803	366	74	266.300
attività servizi agenzie di viaggio, tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	14.813	500	60	7	15.380
Addetti					
attività servizi					
alloggio e ristorazione	830.967,81	284.865,56	62.582,2	130.159,34	1.308.574,91
alloggio	116.409,1	95.516,39	28.630,81	16.876,67	257.432,97
ristorazione	714.558,71	189.349,17	33.951,39	113.282,67	105.1141,94
noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	237.277,06	172.778,04	192.307,41	515.685,78	1.118.048,29
2012	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
Imprese					
attività servizi					
alloggio e ristorazione	288.119	18.933	718	108	307.878
alloggio	40.000	5.908	363	34	46.305
ristorazione	248.119	13.025	355	74	261.573
attività servizi agenzie di viaggio, tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	14.667	520	61	7	15.255
Addetti					
attività servizi					
alloggio e ristorazione	835.338,89	292.820,43	62.752,51	130.670,02	1.321.581,85
alloggio	116.329,04	100.863,12	31.375,85	16.569,6	265.137,61
ristorazione	719.009,85	191.957,31	31.376,66	114.100,42	1.056.444,24
noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	28.386,43	8.709,85	5.572,66	3.815,62	46.484,56

Fonte: Istat

valutare correttamente l'importanza. Ad esempio nel caso delle crociere l'analisi degli impatti economici, segnala che il vero e proprio effetto turistico delle crociere è piuttosto limitato: fatto 100 il totale dell'impatto della spesa dell'intero comparto crocieristico (diretto, indiretto, indotto), solo il 3,8% va a favore di imprese dell'ospitalità in senso stretto (alberghi e ristoranti), il 6,2% si rivolge al commercio, il 13,4% investe il sistema dei trasporti compresi i Cruise Operators, mentre il 37% va al settore manifatturiero, con la cantieristica in prima fila ("Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe", 2011 edition, elaborato dal G.P. Wild (international) Limited e Business research & Economic Advisors per

The European Cruise Council). I dati occupazionali sono, ovviamente, dello stesso segno: preminenza assoluta per la manifattura (con in testa la cantieristica), ricadute molto marginali per le attività turistiche. Una marginalità, questa, sottolineata anche dalle retribuzioni unitarie, che sono le più basse di tutta la filiera.

Per quanto riguarda poi i congressi, sempre a titolo di esempio, il comparto spende nel turismo (alberghi e ristoranti) non più del 50% delle sue entrate, in quanto buona parte di esse sono forzatamente canalizzate dalle esigenze di mobilità, e quindi dal sistema dei trasporti, e dai servizi organizzativi e tecnici.

Analoghe considerazioni si potrebbero svolgere su diversi comparti o turismi, che hanno come motivazione principale altri elementi che non la semplice vacanza di relax sul territorio: la nautica, il wellness, lo sport, l'agriturismo, e così via. In tutti questi casi, pur non essendo indagini economiche sufficientemente approfondite, è facile intuire che le ricadute di impatto e di occupazione sono statisticamente estese a quello che siamo soliti considerare e conteggiare come il turismo. Che quindi, a ben vedere, vale molto di più di quanto non appaia.

UN LAVORO INSTABILE

Dell'impresa e del lavoro cambiano anche le forme, e non solo per le modifiche di legge. Le imprese diventano sempre più "leggere" e "combinatorie", forse anche sempre più in evoluzione da una idea, a una startup, ad un ramo di impresa più grande da un lato, o da una impresa grande ad una esternalizzazione, fino alla cessione o affitto di un ramo d'impresa dall'altro.

Il lavoro invece –nei desideri dell'impresa- prende sempre più le forme di un apporto professionale autonomo e variabile, quasi "a chiamata". Ne sono testimonianza, oltre ai veri e propri contratti che hanno questa formulazione, i voucher lavorativi, il cui impiego è cresciuto esponenzialmente anche e proprio nel turismo, oltre che nei settori connessi del commercio, dei servizi, ecc.

UN LAVORO IRREGOLARE

Il lavoro perde quindi regolarità: nel tempo (giorni della settimana, mesi dell'anno, ecc.). E ne sono una evidente riprova i contratti nel commercio nelle città turistiche, oltre che quelli "regolarmente stagionali" nelle imprese turistiche e di ristorazione, per non parlare delle attrazioni e delle strutture fortemente connesse alla meteorologia, come gli esercizi balneari ed i campeggi; nella legalità, con la tendenza costante a respingerlo nell'area grigia o nera, anche se magari a suo modo almeno in parte formalizzata (vedi voucher); nelle tutele, chissà quanto crescenti...

Le difficoltà di definizione delle imprese si riflettono ovviamente sulla quantificazione del lavoro nel turismo: così, come sono incerte e fluttuanti le misure circa il contributo delle attività turistiche al prodotto interno lordo, allo stesso modo non si riesce ad ottenere una valutazione attendibile e condivisa circa il peso occupazionale. In linea di massima, comunque, si è sinora ritenuto che il contributo occupazionale non si discostasse molto da quello economico, segnalando quindi un dato di produttività non lontano dalla media dell'intera economia.

IL LAVORO OCCASIONALE: I VOUCHER "VENDUTI"						
ATTIVITÀ D'IMPIEGO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Attività agricola	1.239.731	1.686.818	2.013.639	2.208.640	2.166.640	2.007.538
Commercio	253.250	1.185.077	2.027.035	3.724.425	7.920.943	14.442.933
Giardinaggio e pulizia	99.346	903.524	1.676.762	2.575.184	2.951.973	4.167.785
Lavori domestici	14.305	219.069	369.088	601.934	1.167.740	1.806.273
Manifestazioni sportive e culturali	454.401	1.706.246	2.229.187	2.937.195	3.296.605	4.083.044
Servizi	229.173	1.144.735	1.996.041	3.073.796	5.864.104	10.446.195
Turismo	193.510	632.058	1.081.443	1.836.990	4.977.017	11.238.115
Altre attività	264.327	2.222.792	3.955.063	6.859.161	12.446.206	21.003.494
Totale	2.748.043	9.700.319	15.348.258	23.817.325	40.791.228	69.195.377

Fonte: Osservatorio lavoro accessorio Inps, 2015

Ma un dato Istat raccolto ed elaborato da Federalberghi, relativo al 2008, fornisce un quadro piuttosto diverso: vi si parla infatti di un valore aggiunto per addetto di 20,3 migliaia di euro (30,7 mila nell'alloggio, 17,2 nella ristorazione), nettamente inferiore alla media di sistema, che è di 41,3 mila euro. E tale dato non scaturisce dal diverso numero di ore lavorate per dipendente, quanto dalla retribuzione media lorda per dipendente: 14.600 euro/anno contro 23.600 del totale, con un costo orario del lavoro di 12,7 euro contro 19,8.

C'è comunque da rilevare che, nel medio lungo periodo (e quindi al lordo del turn-over), il turismo appare come uno dei settori più stabili in termini occupazionali assoluti, in quanto fortemente "labour intensive", e quindi poco soggetto al rischio di sostituzione per effetto di tecnologie o globalizzazione.

I dati circa il lavoro dipendente, forniti in Italia dall'Ente Bilaterale, parlano di 925 mila 882 lavoratori in media annuale, con una forte oscillazione stagionale, tra una minima di 803.807 e una massima di 1.090.126 unità. I dipendenti rappresentano il 60% della forza lavoro occupata, mentre il lavoro autonomo, nelle sue varie forme, pesa per circa il 33%. Sempre nel

turismo italiano, il 6% dei lavoratori sono definibili in senso stretto come stagionali, mentre il 40% risultano avere un contratto part-time (il doppio rispetto alla media generale relativa a tutta l'economia italiana), ed il 25% sono a tempo determinato (anche in questo caso il doppio).

Nella media dei vari com-

IL LAVORO OCCASIONALE: I VOUCHER "RISCOSSI"			
ANNI	MEDIA ANNUA DEL NUMERO DI LAVORATORI	NUMERO DI LAVORATORI	NUMERO DI VOUCHER RISCOSSI
2009	345	2.376	186.765
2010	1.338	7.761	608.496
2011	2.567	14.290	1.065.059
2012	6.621	38.738	1.781.242
2013	20.465	108.508	4.762.209
2014	46.130	214.233	10.854.042

Fonte: Osservatorio lavoro accessorio Inps, 2015

parti che compongono il settore, le differenze di genere si fanno sentire, e propendono verso le donne: il 58% dei lavoratori infatti sono di sesso femminile, con una punta del 77% nell'intermediazione.

UN LAVORO MOBILE

In particolare nel turismo sembra surriscaldarsi il turn over: lavoratori a rotazione in azienda, con una netta perdita di qualità nella relazione con il cliente e di radicamento sul territorio. Non vi è dubbio che quello del turismo sia un settore con un turn over lavorativo maggiore rispetto alla media. Un primo elemento a conferma di ciò è dato dalla tipologia dei contratti: come si è accennato, tra le imprese del comparto alberghi e ristoranti circa un quarto dei dipendenti ha un contratto a tempo determinato (il doppio che nella media nazionale). A ciò si aggiunge un 6% di lavoratori dipendenti con contratti stagionali, che hanno invece un peso praticamente nullo nel resto dell'economia. Non è quindi la formula del lavoro dipendente stagionale quella che sembra più idonea a sottolineare e descrivere le particolarità del settore, quanto da un lato il lavoro temporaneo, dall'altro quello autonomo, nelle sue varie forme. Anche in termini di orario di lavoro il comparto degli alberghi e ristoranti si distingue dagli altri. In questo caso il settore si connota per una presenza pari al doppio della media di lavoratori part time, che rappresentano oltre il 40% del totale degli addetti.

Anche la geografia del lavoro è fortemente condizionata dalle leggi della domanda e dell'offerta stagionale: intere costiere, intere valli si riempiono all'occasione di lavoratori non locali e in una certa misura, variabile, anche di stranieri. Con il rischio che proprio chi accoglie gli ospiti, e quindi i primi ambasciatori dell'Italia turistica che il cliente incontra, non sappia niente del luogo in cui sono, e forse neppure la lingua.

UN LAVORO VAGANTE

Specularmente, dal lato dell'offerta di lavoro, spesso il turismo è visto come un impegno vagante, incerto, temporaneo nell'arco di vita del lavoratore, e forse anche nel suo progetto di vita. Sono passate due generazioni da che il sogno dei genitori era avere un figlio dottore o avvocato, e appena una generazione da che il sogno dei figli era di fare il magistrato o il giornalista. Ora molte indagini sembrano indicare un cambio di tendenza epocale: è il turismo, nelle sue varie sfaccettature, a concentrare le aspettative professionali e, forse, anche di vita. I due piani, quello lavorativo e quello "esistenziale", nel turismo si legano più strettamente che in altri settori. Per molti ragazzi, che magari guardano a queste attività dall'esterno, "lavorare nel turismo" sembra essere quasi un ideale, oltre che una prospettiva di reddito.

Nelle imprese turistiche i giovani under 24 sono il 18% dei lavoratori, quasi il doppio della media nazionale di tutti i settori. Il turismo si dimostra quindi un settore più "aperto" degli altri al contributo lavorativo giovanile, soprattutto in virtù di una domanda di lavoro piuttosto despecializzata, e della pratica diffusa di tutti i possibili istituti "morbidi" di accesso al lavoro, primo tra tutti l'uso degli stage.

Infatti per le imprese turistiche aver maturato una esperienza specifica non sembra essere un requisito poi così essenziale nei neo-addetti: è richiesta nel 53% dei casi, contro il 60% dell'intera economia (Rapporto Excelsior sui fabbisogni professionali per l'occupabilità, dati 2009).



Nelle assunzioni programmate dalle imprese prevale il medium skill (80%), mentre l'high skill è quasi del tutto trascurato (3% contro il 23% "di sistema"). Questo è un dato che trova preciso riscontro nei livelli professionali in azienda, che come già osservato non prevedono quasi "quadri" e "dirigenti", funzioni queste svolte dai titolari e dai loro familiari con profili di lavoro autonomo e libero professionali.

Ed è a questo livello che probabilmente si registrano le maggiori frustrazioni nei giovani laureati e masterizzati, che hanno maturato un profilo e una aspettativa manageriale, e si trovano invece sbarrate le porte dei piani alti delle aziende.

Le aziende cercano quindi essenzialmente giovani formati e non troppo specializzati, magari per un lavoro "in transito": non meramente esecutivi, ma neppure destinati alla dirigenza. Piuttosto, disponibili a vivere nel turismo un'esperienza di lavoro limitata nel tempo e nelle aspettative, alla ricerca di qualcosa di altro, che non necessariamente avrà lo stesso settore di riferimento.

Elevato turn over e formazione on the job rappresentano la modalità aziendale di rapporto al lavoro giovanile. Infatti il 19,6% delle imprese turistiche ospitano tirocini e stage, un dato crescente con la dimensione, fino al 79% delle (poche) più grandi.

Il lavoro nel turismo rischia quindi di essere "una cosa come un'altra che si fa", piuttosto che, come dovrebbe essere e cioè "quello che si vuole essere e che si è".

CONCLUSIONI

Si può ripartire dalla cultura?



Si sente spesso dire in giro che "il nostro futuro è nel turismo, e la cultura è il nostro petrolio ma non lo sappiamo sfruttare". E' questo luogo comune che sempre più spesso si intreccia con le competenze del ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo, che il titolare Dario Franceschini ha definito "il più importante ministero economico italiano". Siccome la parola 'sfruttare' per la cultura è un tabù, la prassi è quella di usare come sinonimo 'valorizzare'. Ma che cosa vuol dire? In Francia si dice mettere in valore, e in molti casi questo significa mettere in turismo. Ad esempio, proprio la Francia ha inaugurato a novembre 2012 (con due anni di anticipo sul Centenario) il Museo nazionale della Grande Guerra di Meaux, e lo ha lanciato (anche) con un emozionante prodotto multimediale che racconta la storia e il carteggio quotidiano su facebook di due fidanzati separati dal conflitto: un vero cult, con tantissime visualizzazioni. Sempre in Francia ogni anno oltre sei milioni di visitatori pagano un biglietto per frequentare i siti della Grande Guerra, e spendono in media sei euro se sono escursionisti, ma ben ottatotto se dormono in zona come turisti. Per questo si chiama valorizzare o, meglio, mettere in turismo.

In Italia le celebrazioni del Centenario sono state fatte soprattutto di cerimonie, generalmente i siti storici non sono a pagamento, e con le risorse dedicate agli investimenti si sono addirittura completate alcune opere dei Mondiali di nuoto del 2009 (quelle gestite dal tristemente noto comitato d'affari, poi venuto alla ribalta giudiziaria per il G8 alla Maddalena e all'Aquila). Allora la prima risposta è che il turismo può ripartire dalla cultura, a patto di farlo con un minimo di organizzazione, o almeno di serietà. Ma il fatto che il nostro Paese abbia uno dei suoi punti di forza turistici nella cultura è ormai diventato un luogo comune, quasi una formula autoassolutoria. Le proiezioni ricavate dal Ciset sulla base delle indagini ricorrenti della Banca d'Italia parlano addirittura di una motivazione culturale cresciuta al punto da arrivare a spiegare il 58% delle scelte dei turisti stranieri in Italia (Stati Generali del Turismo Sostenibile, Pietrarsa, 1-3 ottobre 2015)

Comunque non esiste una definizione accettabile di turismo culturale: i viaggiatori scelgono le loro destinazioni sulla base di molte variabili, tra le quali sono sempre più importanti le motivazioni, le esperienze, le emozioni. E tra queste i riferimenti culturali hanno una notevole importanza, anche se non sono mai "esclusivi", ed invece si combinano con molti altri. La decisione avviene quindi sempre per effetto di un mix di motivi, e nel caso dell'Italia la cultura (beni + eventi) ha una sua posizione di preminenza: rappresenta spesso il "gancio" più forte per spiegare la scelta, ed attrarre i turisti stranieri.

Volendo mantenersi su di un livello prudenziale, e attenendoci quindi alle ultime indagini ufficialmente disponibili, la motivazione culturale influenzerebbe quasi il 40% dei turisti internazionali, che nel 2013 in 48 milioni hanno visitato il nostro Paese: abbiamo quindi 18 milio-



ni di stranieri attratti dalla cultura. Tra i turisti italiani, invece, la motivazione culturale di vacanza in Italia “pesa” per il 24%, su un totale di 55 milioni di viaggiatori 2013, e quindi spiega 13 milioni di turisti domestici. I “turisti culturali” sono pertanto soprattutto stranieri.

Considerando ancora le ultime indagini disponibili sui vacanzieri (italiani e stranieri in Italia) e in particolare i dati sulla permanenza media e la spesa, si arriva a stimare una spesa complessiva dei turisti culturali pari a 9,3 miliardi, di cui il 60% generata dai turisti stranieri: sono sempre loro, quindi, i più grandi “consumatori” di cultura in vacanza. Applicando i moltiplicatori settoriali diretti e indiretti della produzione dovuta alla domanda turistica (vedi Guido Candela, Paolo Figini, “Economia del Turismo e delle destinazioni” MC Graw Hill, 2010; Il valore aggiunto del turismo, Unioncamere Isart - anni vari) si stima che il valore aggiunto generato dalla domanda turistica culturale ammonta a oltre 6,3 miliardi di euro, e l’occupazione sostenuta da questa domanda raggiunge e supera 186 mila Ula (unità di lavoro dipendente equivalente a tempo pieno. È un’unità di misura, utilizzata dall’Istat, del volume di lavoro prestato nelle posizioni lavorative).

D’altra parte, con un metodo bottom-up, si può anche misurare quella consistente domanda che si rivolge ai Beni ed agli Eventi a connotazione culturale. Non è sempre facile distinguere tra i diversi consumi quali si possano definire culturali e quali invece di intrattenimento, tanto che esiste addirittura un termine (“edutainment”) che indica il territorio di confine. Comunque in Italia nel 2013, nonostante la crisi che ha falciato anche queste spese, 100 milioni di persone hanno “effettuato un consumo di bene culturale”, visitando un museo o un sito. Di questi circa 52 milioni erano Italiani (70% residenti o escursionisti, 30% turisti pernottanti) e 47 milioni stranieri (42,2 milioni turisti pernottanti, 4,7 milioni invece escursionisti, come ad esempio i crocieristi). Si valuta che gli Italiani siano stati in netto calo, gli stranieri invece in crescita; ma non ci sono dati precisi, perché incredibilmente non vengono rilevati. Di nuovo si verifica che il principale gruppo di paganti in biglietteria è costituito dai turisti stranieri. Dal lato degli eventi culturali, si sono avuti 29,8 milioni di partecipanti/spettatori ad eventi musicali a pagamento e/o frequentatori di mostre, di cui 2,7 milioni turisti pernottanti (vedi Ebnt, Ente bilaterale nazionale turismo, Osservatorio nazionale “Cultura e turismo: impresa e lavoro”, 2014). Meno del 10%, quindi, sono turisti, e questo vuol dire che nella stragrande maggioranza dei casi gli eventi hanno scarsissimo impatto turistico. Nell’insieme (beni + eventi) si stima una spesa finale di oltre 11,2 miliardi, di cui più della metà sostenuta dagli stranieri. E ancora, con i metodi usuali, si stima che il valore aggiunto arriva a 8,1 miliardi di euro, e l’occupazione a 224 mila unità di lavoro. La seconda risposta è che, se già adesso la cultura è così importante per sostenere il nostro turismo, non si può che ripartire da qui per rilanciarlo. A patto di volerlo e saperlo fare.

Quindi la relazione economica tra cultura e turismo è già oggi fortissima: la cultura vale circa 10 miliardi di spesa turistica (pari al 24% del totale nazionale) e 7 miliardi di valore aggiunto; e questo segmento di turismo impegna circa 200.000 lavoratori, un quarto del totale del settore. Ma, soprattutto, si ha la conferma che sono i turisti a sostenere la maggior parte della spesa diretta per cultura, e tutto l’indotto. Potrà forse sembrare dissacrante e materialista trattare beni ed eventi culturali come un fattore di produzione di reddito ed una occasione di lavoro, ma vale la pena di iniziare a farlo.

Valorizzare non vuol dire semplicemente scavare, recuperare, restaurare, repertoriare, ar-



chiaviare, proteggere: quelle sono precondizioni, forse sacrosante, ma che non possono esaurire il compito. In un ideale bilancio economico rappresentano altrettante voci di costo, a fronte del quale occorre iniziare a considerare e incrementare le voci di ricavo. Non solo quelle di biglietteria e di bookshop, ma sempre più anche quelle di trasporti, ristorazione, shopping, alloggio. In una parola, le ricadute turistiche. La valorizzazione non può esaurirsi con la fase di cantiere, e l'occupazione generata ed indotta non può essere conteggiata solo tra gli addetti al cantiere stesso e, al più, alla sua guardiania una volta conclusi i lavori. Parafrasando una definizione dell'estimo dell'azienda agricola, il bilancio dei beni e degli eventi culturali non può essere "a cancelli chiusi", ma deve aprirsi ai risultati generati sul territorio, nelle destinazioni turistiche, per tutto il Paese.

La terza risposta è ancora di segno positivo, ma condizionata: si può ripartire dalla cultura a patto che ci si capaci che una cosa è stimolare la fruizione dei residenti, altra cosa è attrarre stranieri e far fronte adeguatamente al loro profilo di domanda, e a richieste tanto più semplici (Sapere in anticipo i giorni e gli orari di apertura? Trovare un bar? Non fare la fila?) quanto più, tante volte, disarmanti nella loro irrealizzabilità.



Edit Coop, società cooperativa di giornalisti



Centro Studi
Filcams CGIL



Centro Multiservizi
SRL