

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

**"Capitale Europea della Cultura:
effetti, ricadute ed obiettivi"**

di Roberta Garibaldi

“Capitale Europea della Cultura: effetti, ricadute ed obiettivi”

di Roberta Garibaldi[§]

Gli eventi culturali, forti di una spinta rilevante che giunge da programmi europei volti a favorirli ed incentivarli, hanno acquisito importanza sempre maggiore. Importanza che, non solo nell'immaginario comune, ma anche dal punto di vista economico, li ha portati a divenire uno dei punti cardine per lo sviluppo turistico ed economico di un territorio.

L'iniziativa Capitale Europea della Cultura, ribattezzata così nel 1999 dopo la nascita nel 1995 come Città Europea della Cultura, è indubbiamente uno dei progetti che può aiutare una città a riposizionarsi sul mercato, modificarsi anche strutturalmente, creare una nuova immagine di sé stessa al di fuori e, non meno importante, generare benefici per la città e per la collettività.

Ovviamente tale opportunità va istruita e ben gestita dagli albori, ovvero sin dall'impostazione della candidatura, per arrivare poi agli anni successivi all'evento, definendo al meglio gli obiettivi e recuperando e gestendo in modo efficiente e trasparente le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione di quanto immaginato. La città che riesce a ben gestire queste criticità e che è in grado di attuare politiche di promozione efficaci può arrivare ad assicurarsi un

successo elevato agli occhi del mercato potenziale acquisendo una migliore immagine ed un più forte potere attrattivo capace di generare maggiori arrivi e presenze turistiche e dunque ricadute economiche, prolungando l'effetto delle esternalità positive già garantite dal processo di candidatura. Ma è quando i benefici che derivano da questo grande evento riescono ad raggiungere la collettività locale che l'evento ha garantito lo scopo primario dell'iniziativa: rafforzare la coesione, la cooperazione e l'orgoglio di essere parte di una comunità che si è rivelata capace di presentarsi in modo nuovo nel contesto internazionale offrendo una proposta culturale rinnovata ed articolata.

E dunque una buona Capitale Europea della Cultura è la città che riesce, nella gestione dei fondi, a contemperare l'impegno economico infrastrutturale e quello promozionale, garantendo la sostenibilità economica del progetto, e, a posteriori, a trarre quanti più benefici possibili in termini presenze turistiche, fruizione (prevalentemente culturale) del territorio, immagine, potenziamento dei servizi e dell'offerta culturale a beneficio dei residenti e rafforzamento dell'orgoglio di essere parte della comunità.

[§] Professore aggregato e ricercatore di Marketing e Marketing Turistico all'Università degli studi di Bergamo.

“European Capital of Culture: effects, consequences and aims”

by Roberta Garibaldi[§]

The considerable support provided by European programmes for the promotion of cultural events has meant that these events have acquired increasing importance, not only in the way they are perceived but also from the point of view of the economy. They have, therefore, become a cornerstone for tourism and economic development of an area.

The European Capital of Culture initiative, which was renamed in 1999 from its original 1995 title of European City of Culture, is without doubt one of the projects that can help a city to reposition itself in the market; restructuring itself, creating a new image and – not less importantly – generating benefits for the city and the community.

Of course this opportunity should be well managed and guided right from the beginning, that is, right from the time of application and continue into the years immediately following the event. The objectives should be defined as well as possible and the allocation and management of the financial resources required to implement the plans should be efficient and transparent. A city that manages these critical aspects well and is able to implement effective promotional policies can ensure a high level of

success in terms of the potential market by raising its profile and becoming more attractive as a tourist destination.

An increase in the number of tourists arriving and staying and the consequent economic benefits will prolong the effect of the positive externalities guaranteed by the nomination. However, it is when the benefits that derive from this important occasion reach the local community that the main objective of the initiative has been obtained: to increase cohesion, cooperation and pride in being part of a community which is able to offer – in a novel way, on an international scale – a renewed and elaborate cultural offer. Therefore, a successful European Capital of Culture is a city that is able to manage the funds, balance the infrastructural and promotional investments, and ensure the economic sustainability of the project. In retrospect, it should be able to draw as many benefits as possible in terms of presence of tourists, fruition (predominantly cultural) of the local area and of its image, as well as upgrading services and cultural events for the benefit of residents, in addition to strengthening the sense of pride felt by the community.

[§] Assistant professor of Marketing and Tourism Marketing; Management, Economics and Quantitative Methods department – University of Bergamo

“Capitale Europea della Cultura: effetti, ricadute ed obiettivi”

di Roberta Garibaldi

1. Premessa

Negli ultimi decenni, i festival e gli spettacoli culturali hanno acquisito un'importanza economica sempre maggiore, poiché questi eventi sono, come diretta conseguenza della loro capacità di attrazione di spesa e di turismo, una fonte di creazione d'attività, ricchezza ed impiego: gli eventi e i festival culturali attraggono in tutto il mondo migliaia di turisti nazionali e internazionali che vogliono vivere tanto la cultura quanto l'atmosfera della città dove si celebrano. Le manifestazioni artistiche hanno un valore culturale e sociale fondamentale, oltre che una dimensione economica innegabile. È un dato di fatto che il settore culturale generi produzione e impiego, permettendo la creazione di nuove imprese, aumentando le rendite dei cittadini, incrementando le entrate e le uscite delle amministrazioni pubbliche: tutto questo contribuisce allo svolgimento delle attività economiche e alla crescita del contesto locale e regionale.

Nelle edizioni precedenti, l'iniziativa Capitale Europea della Cultura ha generato numerosi

benefici alle città che hanno ottenuto il titolo, seppure in modo differente a seconda dei diversi contesti. Se il più rilevante è il riposizionamento dell'immagine della città e l'allargamento dei confini di relazione, risulta importante soffermarsi anche sulle ricadute economiche, sugli effetti meta economici e su quelli sociali.

Sicuramente gli effetti che la manifestazione porterà nel tempo saranno tanto maggiori quanto più il progetto si inquadra in un piano strategico di sviluppo di medio lungo periodo del territorio, quanto più le azioni identificate sono sin dall'inizio progettate in virtù di un ben definito nuovo posizionamento che la città si vuole dare. È fondamentale che le azioni proposte siano l'esito di un progetto strategico derivati da una meditata analisi di lungo periodo, basata sull'identità locale, sulla storia del territorio, sulle risorse culturali ma anche economiche, sociali e finanziarie del contesto locale, identificando solo successivamente le scelte strategiche ed operative e, quindi, quali settori imprenditoriali, culturali, creativi e scientifici vuole sviluppare.

L'analisi delle ripercussioni derivanti dalla designazione a Capitale Europea della Cultura deve sempre tenere in considerazione che la celebrazione dell'evento non si esaurisce in un anno, ma una manifestazione di questo tipo produce effetti continui e duraturi per le città organizzatrici, anche nel momento in cui l'evento termina. La stessa Commissione Europea premia i progetti che seguono questa traccia: sono apprezzate le collaborazioni e i progetti che non si esauriscono in un anno, ma possono essere un'opportunità che consolidi e sviluppi le attività culturali della città, che apportino un miglioramento concreto dell'immagine del luogo e, di conseguenza, dei benefici aggiunti a livello artistico, culturale, turistico ed economico durevoli nel tempo.

2. L'incremento dell'offerta culturale e dei visitatori

2.1 L'offerta culturale

Il primo effetto riscontrabile è ovviamente l'incremento del numero di eventi organizzati durante l'anno. Il palinsesto di eventi predisposto è generalmente molto ampio al fine di garantire un'offerta quanto più variegata ed in grado di attirare il maggior numero dei visitatori.

Gli ambiti più frequentemente compresi sono generalmente:

- ~ arti visive;
- ~ teatro;
- ~ musica;
- ~ eventi di strada *e open air*;
- ~ architettura;
- ~ eredità e storia;
- ~ progetti interdisciplinari.

Gli eventi includono di solito un mix di tradizione classica e contemporaneità. In molti casi il programma è stato concepito intorno ad alcuni *prime event*, che hanno una forte capacità di attrazione di spettatori/visitatori e/o un alto profilo culturale. Questi eventi permettono ovviamente di attirare l'attenzione dei visitatori e dei *media* sulla città e su tutto il programma.

L'ampiezza del programma culturale, che tuttavia non è necessariamente sinonimo di qualità, varia enormemente da città a città: si passa dai 108 progetti di Graz (2003) sin agli oltre 2.000 di Lille (2004), con una media pari a circa 500. Tuttavia tali valori possono essere in alcuni casi fuorvianti, poiché i singoli progetti a loro volta hanno incluso altri programmi di eventi. Ad esempio nella città di Graz sono stati svolti quasi 6.000 eventi nel corso dell'anno della manifestazione,

nonostante il numero di progetti predisposti sia stato enormemente inferiore (108 in totale). In un'ottica di medio periodo è interessante vedere come i programmi culturali avviati durante l'anno della manifestazione trovino una prosecuzione nel tempo. Guardando al passato non esiste una tendenza comune, in taluni casi le attività sono proseguite con successo nel tempo, in altri meno. Il nodo è sempre la sostenibilità finanziaria.

Certamente è importante lo stimolo all'innovazione ed allo sviluppo creativo, la sperimentazione di nuovi modi di lavorare e la formazione di nuovo personale che rafforza il territorio e la sua capacità di offrire interessanti opportunità culturali.

2.2 Le presenze turistiche

Il principale indicatore di successo delle Capitali Europee della Cultura è rappresentato dall'incremento delle presenze turistiche, che può fornire indicazioni importanti sul raggiungimento di altri obiettivi posti – come ad esempio il rafforzamento del profilo internazionale della città – e sull'impatto della manifestazione, soprattutto in termini economici.

E' utile guardare all'impatto sulle presenze turistiche (ossia coloro che trascorrono almeno

una notte nelle strutture ricettive della città) sia nel breve che nel lungo periodo.

È interessante notare come il programma abbia generato effetti positivi sulle città coinvolte: in media si è registrato un incremento del 12,7% delle presenze nell'anno della manifestazione e, dato più interessante, solo un limitato calo, pari a circa il 4%, nell'anno successivo. Quindi un +8% di presenze turistiche sull'anno precedente alla manifestazione anche nell'anno successivo, non caratterizzato da una programmazione particolare di eventi. Questo è segno di una acquisita attrattività della città, che non si esaurisce nel breve periodo.

Quanto questa spinta promozionale duri nel tempo dipende dalle scelte strategiche e dalle politiche di comunicazione e promozione che le diverse città hanno perseguito negli anni successivi.

2.3 La fruizione culturale

Vista la natura culturale della manifestazione, è prevedibile che l'evento abbia avuto un forte impatto nelle visite alle istituzioni culturali delle città. Agli eventi del programma partecipano la popolazione residente, i visitatori giornalieri (escursionisti) e i turisti nazionali e stranieri (ossia coloro che trascorrono almeno una notte nelle strutture

Tabella 1 – *Variazioni percentuali delle presenze turistiche nelle città capitali della cultura nell’anno della manifestazione e in quello successivo. Anni 1995 – 2004.*

<i>Capitale Europea della Cultura</i>	<i>Variazione % delle presenze nell’anno della manifestazione</i>	<i>Variazione % delle presenze nell’anno successivo alla manifestazione</i>
Lussemburgo 1995	-4,9%	-4,3%
Copenhagen 1996	11,3%	-1,6%
Salonicco 1997	15,3%	-5,9%
Stoccolma 1998	9,4%	-0,2%
Weimar 1999	56,3%	-21,9%
Helsinki 2000	7,5%	-1,8%
Praga 2000	-6,7%	5,6%
Reykjavik 2000	15,3%	-2,6%
Bologna 2000	10,1%	5,3%
Bruxelles 2000	5,3%	-1,7%
Bergen 1000	1%	1,2%
Rotterdam 2001	10,6%	-9,6%
Salamanca 2001	21,6%	-
Bruges 2002	9%	-
Graz 2003	22,9%	-
Media	12,7%	-3,9%

Fonte: Palmer R., 2004. European Cities and Capitals of Culture: Study Prepared for the European Commission. Parte I.

ricettive della città).

La popolazione locale ha rappresentato, laddove erano disponibili questi dati, il principale *target* della manifestazione: infatti

circa il 30-40% dei visitatori sono stati residenti, il 10-20% escursionisti giornalieri, il 20-30% turisti nazionali e 10-20% quelli stranieri.

Tabella 2 – *Incremento delle visite alle istituzioni culturali nelle città Capitali della Cultura nell'anno della manifestazione. Anni 1990 – 1995*

<i>Capitale Europea della Cultura</i>	<i>Variatione % dei visitatori di mostre e musei nell'anno della manifestazione</i>
Glasgow 1990	40%
Dublino 1991	72%
Madrid 1992	10%
Antwerp 1993	87%
Lisbona 1994	50%
Lussemburgo 1995	50%

Fonte: Myerscough, 1996 cit. in Palmer R., 2004. European Cities and Capitals of Culture: Study Prepared for the European Commission. Parte I.

Di conseguenza gli incrementi percentuali delle visite a musei e mostre tendono ad assumere valori superiori a quelli registrati per le presenze turistiche, che rappresentano solo una parte dei visitatori (quelli pernottanti).

Entrando nel merito delle differenti tipologie di istituzioni culturali, si è evidenziato in passato un maggiore incremento delle visite alle mostre rispetto alle visite ai musei e alle altre attrazioni culturali della città.

Analogamente a quanto è stato registrato per le presenze turistiche, la manifestazione ha portato benefici anche negli anni successivi: nonostante il calo fisiologico dell'anno

successivo, a Weimar (1999), a Copenhagen (1996) e a Helsinki (2000), il numero dei visitatori delle istituzioni culturali della città è rimasto più alto rispetto all'anno antecedente alla manifestazione.

3. Indotto economico generato

L'incremento di visitatori generato dalla manifestazione tende ad avere ricadute positive importanti in termini economici. L'elevata capacità di attrazione delle Capitali Europee della Cultura, legata all'insieme degli eventi in programma, genera benefici economici stimolando in primo luogo il

consumo: l'aumento delle persone che visitano, anche solo in giornata, la città porta ad un incremento nella domanda di servizi, quali trasporti (locali e non), ristorazione e ricettività. A beneficiarne non sono esclusivamente i settori strettamente connessi, ma in modo indiretto ne traggono vantaggio anche altre attività (ad esempio quelle

commerciali ed artigianali) e settori (come quelli del credito, della costruzione e dello spettacolo): vista la portata dell'iniziativa europea a trarne vantaggio economico è pertanto tutta la città ed il territorio circostante. L'indotto economico generato direttamente dalla manifestazione varia dai 10 milioni di Euro di Bruges ai 37,5 di Salamanca.

Tabella 3 – *Numero dei visitatori e spesa in alcune delle precedenti Capitali Europee della Cultura.*

<i>Capitale Europea della Cultura</i>	<i>Visite (mln)</i>	<i>Spesa totale dei visitatori (mln)</i>	<i>Spesa aggiuntiva totale dei visitatori (mln)</i>	<i>Spesa aggiuntiva dei visitatori attribuibile alla manifestazione (mln)</i>
Lussemburgo 1995	1,1	-	-	14
Avignone 2000	1,5	45	-	-
Bologna 2000	-	63	-	-
Rotterdam 2001	2,3	165	73	17
Porto 2001	1,2	-	69	23
Salamanca 2001	1,9	-	180	37,5
Bruges 2002	1,6	-	41	10
Graz 2003	2,7	-	116	21

Fonte: Palmer R., 2004. European Cities and Capitals of Culture: Study Prepared for the European Commission. Parte I.

Tuttavia è necessario considerare che i valori sono strettamente correlati alla quota di turisti: città come Bruges e Rotterdam, nelle quali il numero dei visitatori giornalieri è stato assai

elevato, hanno avuto un ritorno inferiore a Porto e Salamanca, in cui in proporzione si sono registrate un maggior numero di presenze turistiche. La spesa generata dai residenti e dai

visitatori giornalieri tende infatti ad essere inferiore rispetto a quella dei turisti che pernottano in città.

Queste spese forniscono un importante contributo alle finanze pubbliche nazionali, regionali e locali: infatti maggiori sono gli introiti derivanti dalle imposte, dirette ed indirette, applicate sui beni e sui servizi. A titolo esemplificativo si possono ricordare le imposte sul reddito personale fisso e degli altri collaboratori che percepiscono un trattamento economico dall'organizzazione degli eventi, e l'I.V.A. sui consumi. Inoltre durante la manifestazione si registra un incremento di valuta estera lasciata sul territorio nazionale, con evidenti benefici nella bilancia dei pagamenti del Paese.

Anche gli investimenti necessari per la preparazione e lo svolgimento della manifestazione fungono da traino per l'intera economia. Divenire Capitale Europea della Cultura non consiste solamente nello sviluppo di una determinata programmazione culturale, ma anche in uno sforzo economico e finanziario, più o meno importante in base alle scelte strategiche, realizzato per la creazione di nuove infrastrutture culturali, per il rimodellamento urbano e per l'adeguamento

delle strutture turistiche e delle politiche comunicative della città. Questo tipo di investimenti non si esauriscono in un anno, ma apportano un miglioramento dell'immagine e del luogo e di conseguenza dei benefici aggiunti a livello artistico, culturale, turistico ed economico durevoli nel tempo.

Le risorse sia pubbliche che private messe a disposizione nelle precedenti edizioni sono state utilizzate per interventi di natura infrastrutturale, che hanno riguardato prevalentemente:

- ~ l'ammodernamento dei beni culturali (quali musei, gallerie d'arte, teatri, concept hall e centri congressi) per favorire lo svolgimento degli eventi in programma;
- ~ interventi di riqualificazione urbana (ad esempio parchi, strade, piazze, sistemi di illuminazione, ecc.) finalizzati ad una migliore accoglienza del visitatore;
- ~ investimenti nelle infrastrutture del trasporto (strade, metropolitane, aeroporti, stazioni ferroviarie, ecc) mirati al miglioramento dell'accessibilità dall'esterno e della mobilità interna.

Questi investimenti si sono tradotti in opportunità economiche per i settori

direttamente coinvolti, quali ad esempio le imprese di progettazione e costruzione. In secondo luogo a beneficiarne sono stati i cittadini stessi: gli interventi infrastrutturali, che sono da considerarsi eredità materiali post-evento, tendono ad incrementare la qualità della vita dei residenti sotto vari punti di vista. È inoltre interessante evidenziare come un effetto comune a tutte le precedenti Capitali della Cultura è stato quello di accelerare gli investimenti sul territorio già programmati, che, altrimenti, non avrebbero trovato completamento in tempi accettabili.

Dando uno sguardo alle Capitali della Cultura del passato, gli investimenti sono stati molto differenti da una all'altra: si passa dai 5 milioni di Euro di Bologna, agli oltre 200 milioni di spesa di capitali di Genova, Weimar o Copenaghen. Solitamente questi investimenti sono stati sostenuti dallo Stato.

Il budget economico tocca ovviamente anche tutte le attività di realizzazione del programma culturale, la promozione e il marketing della manifestazione, i costi del personale e dell'amministrazione. Tali spese danno un contributo allo sviluppo dell'impiego e alla creazione di nuove figure professionali, generando nuove opportunità di impiego. Sicuramente molte collaborazioni sono di

breve durata (stagionali e/o a progetto), ma, se il progetto è strutturato con un'ottica di medio lungo periodo, alcune iniziative culturali rimarranno nel tempo, le presenze turistiche saranno costantemente più alte e questo darà stabilità alla maggiore occupazione. Diventare Capitale della Cultura può portare a nuove opportunità imprenditoriali in settori creativi e stimolare l'innovazione: nei casi in cui le amministrazioni hanno attivato politiche di accompagnamento questi processi sono stati molto positivi per i territori interessati.

4. Benefici metaeconomici

Le ricadute positive della manifestazione non sono esclusivamente di natura economica: l'eredità è anche rappresentata da elementi intangibili, da benefici di natura politica, sociale e culturale, spesso la manifestazione modifica in modo permanente l'offerta e l'immagine interna ed esterna della città ospitante.

Essere Capitale Europea della Cultura permette di pubblicizzare all'esterno un'immagine positiva della città, accrescendone il profilo e la visibilità internazionale, che si traduce poi in un efficace strumento di promozione turistica. Ad esempio Bruges nel 2002 (anno della manifestazione)

era percepita come “meta culturale tradizionale” solo nel 19,1% dei casi, mentre circa il 50% degli intervistati ha dichiarato successivamente di vedere Bruges come “un museo a cielo aperto”. Il 72,3% degli italiani e l’88,5% dei genovesi ha affermato che la Capitale della Cultura ha prodotto un cambiamento su Genova ed il 66% del campione ha percepito vantaggi a livello culturale e di immagine.

Un profilo internazionale di maggiore rilievo tende inoltre a favorire la creazione di nuove reti di collaborazione a livello nazionale ed internazionale, favorendo gli scambi intellettuali interpersonali. A tal proposito può essere utile citare l’esperienza positiva della *University Network of the European Capitals of Culture*, rete di cooperazione fra atenei e soggetti universitari fondata a Pecs nel 2006 con l’obiettivo di creare una piattaforma integrata per università e centri di alta formazione che fungesse da stimolo per la cooperazione universitaria.

Alla proiezione di un’immagine positiva della città verso l’esterno si è quasi sempre accompagnato uno sviluppo dell’identità culturale della città, un’accresciuta partecipazione dei cittadini e orgoglio di

appartenenza, la diffusione di nuovi valori culturali, una maggiore apertura verso l’Europa e l’internazionalizzazione.

Diventare Capitale della Cultura porta normalmente all’accesso ai programmi culturali da parte di una più ampia parte della popolazione e l’incentivazione alla coesione sociale ed all’abbattimento di fenomeni di disagio o di devianza.

Uno dei principali effetti positivi dell’iniziativa è stato quello di incoraggiare la fruizione e la partecipazione del pubblico locale alle opportunità e ai programmi culturali, grazie all’attivazione di alcune azioni di facilitazione:

- ~ biglietti scontati, card/pass e trasporti gratuiti. A tal proposito, ad esempio, la città di Bruges ha creato un pass culturale per i residenti, denominato “Poorterspas” e nel corso dell’anno ne sono stati venduti 9.400;
- ~ sono stati organizzati eventi gratuiti, soprattutto in occasione di celebrazioni particolari, quali concerti e festival di strada;
- ~ si è deciso di ospitare alcuni eventi in aree periferiche o luoghi non convenzionali, come ad esempio scuole e spazi per la

comunità. Interessante è la strategia adottata dalla città di Bruxelles, che ha deciso di organizzare eventi importanti nei comuni limitrofi.

Favorendo la partecipazione e l'inclusione sociale durante la manifestazione si è dunque andati ad incrementare lo sviluppo culturale a lungo termine della città, espandendo il bacino di utenza culturale del territorio. Ciò ha portato importanti ricadute positive in termini di fruizione culturale, che è risultata in alcuni casi maggiore negli anni successivi alla manifestazione rispetto a quelli antecedenti.

Le attività svolte prima e durante la manifestazione hanno anche stimolato, seppure non sempre nella maniera prevista, la coesione sociale. Ciò è stato particolarmente evidente in quelle realtà caratterizzate da una forte presenza di comunità marginalizzate, appartenenti a gruppi etnici minoritari. L'occasione della manifestazione è stata dunque utilizzata anche per fare una riflessione più generale sulla comunità e sui suoi valori, cercando di mettere in risalto anche forme culturali non ancora pienamente integrate nella società di appartenenza. Ad esempio, attraverso produzioni culturali e teatrali con finalità informative su tematiche sociali e

programmi per valorizzare la conoscenza delle tradizioni delle comunità immigrate o per favorire il reinserimento più agevole delle categorie marginalizzate del mondo del lavoro si è cercato di rafforzare il processo di inclusione e coesione sociale e di innalzare il livello di conoscenza e di educazione alla storia e alla cultura della città e del territorio da parte della popolazione locale, rafforzando al contempo il sentimento di stima e di orgoglio dei cittadini.

In molti casi sono stati attivati dei progetti educativi per le scuole, favorendo una maggiore cultura nelle nuove generazioni.

5. Esternalità positive del processo

L'iniziativa Capitale Europea della Cultura genererà tanto più risvolti positivi per il territorio, quanto più è vissuta non come semplice evento (o insieme di eventi) di natura culturale, destinato principalmente ai visitatori, ma come processo di sviluppo dell'intera città durante il quale prendono forma nuove idee e progetti e nascono nuove collaborazioni. Se il percorso viene vissuto in questo modo esso può portare a numerosi benefici a prescindere dall'ottenimento del titolo: le riflessioni svolte sulla politica culturale, la mobilitazione degli operatori e le partnership instaurate in fase di

preparazione della candidatura sono comunque utili per conferire uno slancio a tutta la vita, culturale e non, della città.

I dialoghi e i tavoli di confronto attivati per la definizione congiunta del programma per la candidatura possono spingere gli operatori culturali a un dialogo costruttivo, ad un confronto costante che è in grado di condurre ad una programmazione culturale maggiormente condivisa e strutturata, che potrebbe portare ad economie di scala e di scopo, a convergenze su progetti di comunicazione e promozione comuni, a dialogare con altri settori direttamente o indirettamente interessati (mondo economico e sociale). Gli investimenti previsti, le iniziative svolte durante l'anno e i benefici attesi, economici e non, dovrebbero in quest'ottica fungere da traino.

Le città che, nel corso degli anni passati, avevano preparato in maniera seria una candidatura hanno potuto giovare delle riflessioni svolte anche se non sono state designate: l'obiettivo di partecipare alla manifestazione ha permesso anzitutto di migliorare la cooperazione sia all'interno del settore culturale che verso l'esterno, in primis con il comparto turistico.

Predisporre un processo di “pianificazione integrata” può inoltre costituire un fattore critico in sede di valutazione della candidatura, evitando che il programma di iniziative ed eventi previsti per l'anno venga percepito come slegato dagli altri processi, culturali e non, in atto nella città, e permette di ottenere benefici maggiori, sia nel breve che nel lungo periodo, nel caso di ottenimento del titolo.

Oltreché generare benefici sulla vita cittadina, il percorso di candidatura genera benefici anche sull'immagine percepita della città: solo perché candidata viene rivalutata dal punto di vista culturale, con risultati proporzionali agli sforzi promozionali attivati. Inoltre le attività di comunicazione e promozione previste negli anni della candidatura portano la città a dialogare con enti ed istituzioni esterni, ad attivare relazioni nuove e proficue che possono essere portate a patrimonio a prescindere dell'effettiva scelta finale.

6. Progettazione e definizione degli obiettivi

Come abbiamo visto, l'idea di base dell'iniziativa europea consiste nell'utilizzare un evento culturale principale come strumento per politiche “multiformi”. Infatti, dietro alla motivazione (“*mission*”) della candidatura –

principalmente legata alla volontà di cambiare l'immagine della città ed inserirla all'interno della mappa europea – vi sono una molteplicità di obiettivi di natura economica, culturale e sociale che è possibile perseguire sia nel breve che nel lungo termine. Di conseguenza gli effetti e le ricadute sul territorio sono strettamente correlati agli obiettivi prefigurati con chiarezza in fase di realizzazione della candidatura.

Alcune esperienze precedenti hanno però ottenuto risultati inferiori alle attese. Le cause principali sono legate ad errori in fase di predisposizione degli obiettivi, che sono risultati vaghi, difficilmente perseguibili, se non nel lungo periodo, e soprattutto non misurabili in termini di impatto. Nell'analisi comparativa delle esperienze precedenti, Palmer (2004) ha identificato delle semplici linee guida nella costruzione degli obiettivi, i quali dovrebbero essere:

- ~ limitati nel numero e ordinati per priorità;
- ~ ambiziosi ma raggiungibili;
- ~ misurabili in termini di impatti;
- ~ monitorati costantemente;
- ~ integrati nel processo di pianificazione.

Le caratteristiche sopra elencate dovrebbero quindi guidare la stesura degli obiettivi, al fine

di evitare di ottenere risultati inferiori alle attese. Altrettanto importanti risultano essere le fasi di identificazione e costruzione degli stessi: può essere quindi utile analizzare e confrontare gli obiettivi delle passate candidature e la metodologia utilizzata nel costruirli.

6.1 – Analisi delle esperienze precedenti

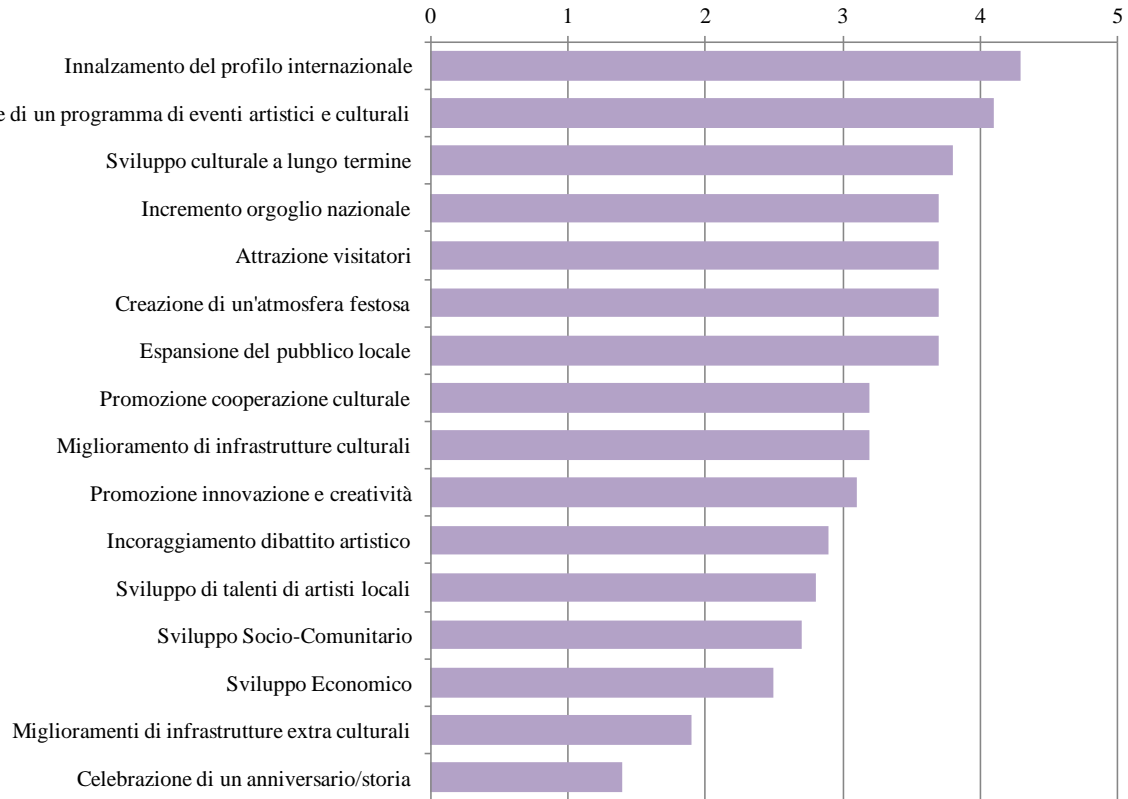
Palmer registra una forte somiglianza fra gli obiettivi delle singole città che in precedenza hanno ottenuto tale riconoscimento. Tuttavia vi sono differenze nella priorità data agli stessi (vedi Fig. 1).

In base alla priorità data, gli obiettivi possono essere quindi così suddivisi:

Obiettivi ad alta priorità

- Accrescere il profilo internazionale della città.
- Irrobustire i programmi di attività culturali e di eventi legati al mondo dell'arte.
- Incrementare lo sviluppo culturale a lungo termine della città.
- Attrarre visitatori dal proprio paese e dai paesi esteri.
- Rafforzare il sentimento di orgoglio e di autostima.
- Espandere il bacino di utenza culturale del territorio.
- Creare atmosfere di festa e celebrative.

Figura 1 – Principali obiettivi dichiarati dalle Capitali della Cultura sino al 2004



Fonte: Palmer R., 2004. European Cities and Capitals of Culture: Study Prepared for the European Commission. Parte I.

Obiettivi a media priorità

- Ammodernare l'infrastruttura culturale.
- Instaurare relazioni con altre città europee promuovendo la cooperazione culturale.
- Promuovere la creatività e l'innovazione.
- Stimolare il talento degli artisti locali.

Obiettivi a bassa priorità

- Rafforzare la coesione sociale e il community development.
- Creare opportunità di sviluppo economico.
- Incoraggiare nuove forme di dibattito in ambito artistico e culturale.

- Ammodernare le infrastrutture.
- Celebrare un anniversario o la storia della città.

Resta inteso che ogni città candidata declina gli obiettivi attribuendo delle priorità differenti rispetto al modello sopra proposto, che riflette il *modus operandi* della maggior parte delle candidature.

A livello generale si può comunque affermare che la maggior parte delle città abbia dato una maggiore rilevanza ad obiettivi strettamente correlati all'idea di base dell'iniziativa europea, quali la crescita del profilo e dell'immagine internazionale della città, lo sviluppo della sfera culturale e dei rapporti di cooperazione. Tuttavia vi sono delle eccezioni: Bruxelles, ad esempio, ha inserito tra gli obiettivi prioritari la costruzione di una coesione sociale e del *community development*, dando meno rilievo all'obiettivo di attrarre visitatori; la città di Stoccolma ha preferito incoraggiare il dibattito artistico e filosofico anziché puntare sullo sviluppo dell'infrastruttura culturale; Porto ha voluto dare medesima importanza agli obiettivi di sviluppo economico e culturale.

Negli ultimi anni si è registrato un mutamento degli stessi obiettivi: mentre nel passato si era

enfaticizzata la proiezione di un'immagine positiva della città verso l'esterno, con evidenti ricadute positive soprattutto nell'ambito turistico e culturale, sembra che oggi si dia una maggiore attenzione allo sviluppo interno dell'identità culturale della città e dei significati che può assumere per i suoi cittadini, mentre si trasmette un'immagine con essi compatibile (Richards, 2010).

Inoltre si tende a dare maggiore importanza ad obiettivi prima considerati di minore priorità, come ad esempio la riqualificazione urbana e la coesione sociale – quest'ultima in precedenza considerata un obiettivo primario dalla sola Rotterdam e ritenuto fra quelli ad alta priorità dalle sole città di Lussemburgo, Bruxelles, Helsinki, Graz e Lille.

6.2 Il processo di costruzione: l'importanza della collaborazione

La fase di costruzione degli obiettivi risulta essere una delle più critiche: non si tratta di un semplice processo di unione degli interessi specifici di ogni singolo partner, bensì di un processo di costruzione condiviso.

Le esperienze precedenti dimostrano come la mancanza di un dibattito e di un confronto fra i partner coinvolti, preferendo di conseguenza un semplice processo di “conciliazione” di

interessi (Palmer, 2004), si è tradotta in obiettivi poco chiari, non ordinati per priorità – fatto che genera confusione tra i vari partner, soprattutto in sede di allocazione delle risorse economiche – e di conseguenza difficilmente raggiungibili. In secondo luogo queste città hanno manifestato chiare difficoltà politiche ed organizzative nel corso della manifestazione stessa.

Gli elementi critici durante questa fase sono essenzialmente due: l'identificazione dei partner da coinvolgere e le modalità di coinvolgimento.

Uno dei fattori che hanno determinato il successo delle precedenti edizioni sta nella capacità della città di coinvolgere al tempo stesso gli operatori del mondo culturale e socio-economico, così come la popolazione locale. A livello generale nella maggior parte delle candidature sino al 2004 erano coinvolti direttamente i decisori politici e le istituzioni culturali; gli attori del settore turistico sono stati consultati in circa la metà delle esperienze precedenti, mentre il mondo economico locale e la stessa popolazione solo in rari casi. Tuttavia vi sono state alcune città che hanno investito tempo e risorse nel dialogo con una vasta gamma di potenziali partner: è il caso di

Rotterdam, che ha instaurato un confronto anche con le organizzazioni culturali e artistiche e con le varie associazioni della città, e di Copenaghen, città che ha attivato un processo di consultazione estensivo attraverso seminari e che ha portato alla pubblicazione di un Libro Bianco contenente scopi ed obiettivi della candidatura (Palmer, 2004).

Per quanto riguarda la collaborazione con gli operatori del mondo socio-economico locale l'esempio di Lille è indicativo, visto che ha saputo mobilitare numerosi partner socio-economici (tra cui le SNCF, che hanno permesso di collegare Lille a numerose città francesi e straniere applicando tariffe particolarmente vantaggiose soprattutto in occasione dell'avvenimento) tramite la partecipazione di sponsor (Commissione Europea, 2010).

Con l'entrata in vigore dei nuovi criteri di selezione, monitoraggio e valutazione, utilizzati per la scelta delle città del 2013 e 2014, l'importanza di avere una proposta forte e bilanciata che possa contare sul supporto di un'ampia gamma di *stakeholder* dei settori pubblici e privati e del volontariato locale è divenuta fondamentale. Ad esempio, fra i criteri di scelta della città di Marsiglia, capitale

della cultura del 2013, vi sono stati l'equilibrio fra leadership politica e culturale e tra città e regione, il pieno appoggio dei partner locali, regionali ed europei e un forte supporto del settore privato (Richards, 2010).

Per far interagire gli operatori del mondo culturale e socio-economico nel quadro di un progetto comune, è importante consultare a priori tali operatori, programmando la manifestazione secondo un processo «*bottom-up*» (Commissione Europea, 2009) ed ascoltando quindi le proposte delle varie categorie interpellate. Le modalità di coinvolgimento sono varie: nella maggior parte dei casi sono state fatte riunioni e dibattiti, supportate anche da campagne locali sui media. In altri casi (Praga e Porto) sono state create commissioni *ad hoc*, formate da politici e rappresentanti della maggiori istituzioni culturali, le quali hanno consultato le varie categorie. Un caso eccezionale è stato rappresentato da Copenaghen, città che ha organizzato numerosi seminari di consultazione (Palmer 2004).

La fase di determinazione degli obiettivi deve essere di conseguenza quanto più condivisa dagli operatori del settore, a tutti i livelli: è un processo che richiede molto tempo ma che, una volta concluso e una volta attribuite le

priorità, consente agli organizzatori di indirizzare le proprie scelte e le proprie decisioni in funzione degli obiettivi determinati.

7. Conclusioni

La candidatura a Capitale Europea della Cultura è un'occasione unica per qualunque territorio, che però è chiamato ad affrontare una sfida impegnativa: trovare fondi necessari per garantire la sostenibilità economica di un progetto così importante. Per l'Italia non sono rari i casi di città che si sono viste costrette a tirarsi indietro di fronte alla possibilità di ospitare un grande evento per mancanza di risorse. Basti pensare a Roma, che ha rinunciato al progetto di riportare in Italia i giochi olimpici, dopo la straordinaria esperienza delle Olimpiadi del 1960, per scarsità di fondi.

Certamente però gli investimenti fatti per un evento di simile portata hanno ritorni incredibili in termini di immagine e di rigenerazione del contesto urbano, perché è la partecipazione stessa al processo della candidatura a portare la maggioranza dei benefici, raggiungibili solo se si mettono in conto investimenti importanti in comunicazione e se si fa della condivisione il metodo principale di lavoro.

tre
2013

Direzione | Francesco di Cesare
Organizzazione | Anthony A. La Salandra

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi
de "le pagine di Risposte Turismo"
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito
www.risposteturismo.it



Risposte Turismo s.r.l.

Fond.ta S.Giacomo 212 | 30133 Venezia

tel. +390412446990 | fax. +390412446985

www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it