



Territori della Cultura

Rivista on line Numero 62 Anno 2025

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

NUMERO SPECIALE

XX edizione Ravello Lab

RAVELLO LAB
2025

TURISMI&CULTURE
per la rigenerazione dei luoghi

- **L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne**
- **Le produzioni culturali per le trasformazioni**
- **Capitali italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo**

Ravello 23/25 ottobre 2025



Sommario

Comitato di Redazione

Alfonso Andria

[Ravello Lab 2025. La progettazione culturale a base dei modelli di sistemi turistici](#)

8

Pietro Graziani

[Vent'anni di Ravello Lab](#)

12

Contributi

Diego Calaon, Monica Calcagno, Ilaria Manzini

[Cultural Resources for a Sustainable Tourism. Come misurare la sostenibilità del turismo culturale?](#)

16

Ilaria Manzini

[Turismi, culture, luoghi: la prospettiva CHANGES](#)

26

Rosanna Romano

[Il valore delle reti e delle legacy in ambito culturale](#)

30

Panel 1: L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne

Pasquale D'Angiolillo, Edoardo Di Vietri e Giuseppe Di Vietri

[La prassi della progettazione gratuita nei piccoli Comuni tra diritto vigente e prospettive d'intervento](#)

36

Pietro Graziani

[I piccoli borghi, l'anima profonda del Paese](#)

44

Stefania Pignatelli Gladstone

[Borghi e Dimore Storiche: benessere delle comunità locali e dei loro territori](#)

46

Fabio Pollice

[La cultura per una rigenerazione sostenibile dei borghi delle aree interne](#)

50

Fabio Pollice & Jiang Wenyan

[Technology for Heritage: quando la formazione abilita il futuro dei borghi](#)

60

Veronica Ronchi

[Memoria, identità e rinascita: il Borgo Fornasir tra storia e futuro](#)

70

Antonio Di Sunno, Fiamma Mancinelli, Giuliano Mastrogiovanni, Alessandra Nocchia,

Marina Ricchiuto, Luca Ruggieri, Alessia Tedesco

[Summer School "Tech4Heritage": l'esperienza dei corsisti tra pratiche di valorizzazione e gestione del patrimonio culturale e nuove tecnologie](#)

76

Panel 2: Le produzioni culturali per le trasformazioni

Serena Bertolucci

[Produzione culturale come catalizzatore di rigenerazione urbana. Il modello M9 a Venezia Mestre](#)

90

Concetta Stefania Tania Birardi

[Una riforma fiscale del mecenatismo musicale: deduzione totale per il sostegno a Enti, talenti, nuovi festival e progetti speciali](#)

94

Davide de Blasio

[Patrimonio culturale, il ruolo degli Enti privati](#)

96

Alessandra D'Innocenzo Fini Zarri

[L'arte come strumento di trasformazione](#)

100

Sommario

Pierpaolo Forte	
Le produzioni culturali per le trasformazioni: appunti di lavoro	104
Maria Vittoria Marini Clarelli	
Cultura contemporanea e turismo	112
Daniele Ravenna	
Un'associazione a servizio delle Istituzioni culturali italiane	118
Andrea Scanziani	
Le nuove tecnologie digitali come opportunità per la valorizzazione e la produzione dei beni culturali	124
Panel 3: Capitali italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo	
Alberto Garlandini	
Tre condizioni per l'impatto duraturo dei risultati delle Capitali Italiane della Cultura	130
Stefano Karadjov	
Capitalizzare la Capitale: il successo dopo il successo	134
Francesco Mannino	
Facciamo che le città siano davvero «leve culturali per la coesione sociale»	142
Marcello Minuti e Francesca Neri	
Capitale italiana della cultura. Effetti sulle città: sviluppo locale e partecipazione culturale	148
Antonio Pezzano	
Dal picco all'oblio: cosa resta davvero nel turismo dopo la Capitale della Cultura	162
Agnieszka Śmigiel	
Quando il titolo non arriva: la candidatura come eredità e prova di maturità	168
Appendice	
Programma della XX edizione di Ravello Lab	179
Gli altri partecipanti ai tavoli	187
Rubriche	
Eventi	206



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Presidente: Alfonso Andria andria.ipad@gmail.com

Direttore responsabile: Pietro Graziani pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè redazione@quotidianoarte.com

Comitato di redazione

Claude Albores Livadie **Responsabile settore**
"Conoscenza del patrimonio culturale"

Francesco Caruso **Responsabile settore**
"Cultura come fattore di sviluppo"

Dieter Richter **Responsabile settore**
"Strumenti e metodi delle politiche culturali"

Segreteria di redazione

Eugenio Apicella Segretario Generale
Monica Valiante

univeur@univeur.org

Progetto grafico e impaginazione

QA Editoria e Comunicazione

Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)
Tel. +39 089 858195
univeur@univeur.org - www.univeur.org

Per consultare i numeri precedenti e
i titoli delle pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione Mission

Per commentare gli articoli:
univeur@univeur.org

ISSN 2280-9376

Main Sponsor:





Stefano Karadjov

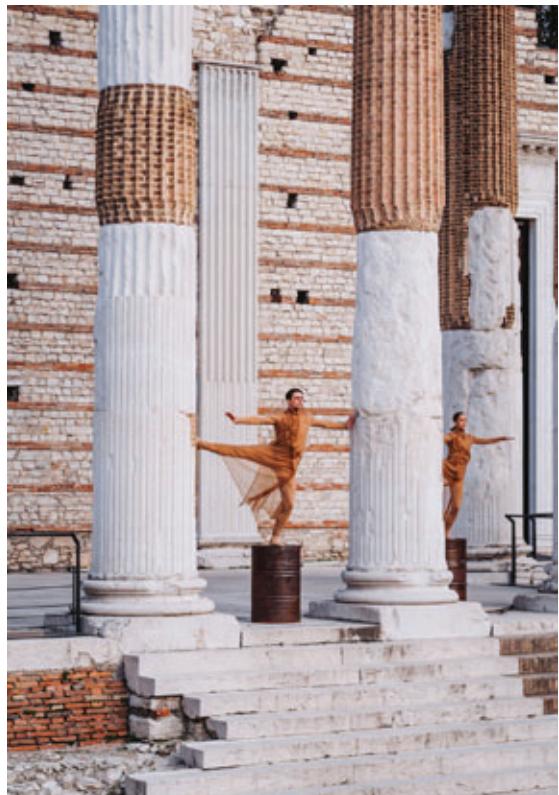
Capitalizzare la Capitale: il successo dopo il successo.

Decalogo dedicato a futuri candidati al titolo per generare impatto duraturo, dall'esperienza di Bergamo Brescia Capitale italiana della Cultura 2023

L'ambizione delle città che s'apprestano a compiere il faticoso percorso di costruzione di consenso, e successiva candidatura a Capitale della Cultura, dovrebbe essere coronata da effetti ben più duraturi del fuoco di paglia che, in alcune esperienze, si rivela l'attribuzione del titolo. Ogni città che ha sino a ora detenuto questo riconoscimento ha generato, nel corso dell'anno (bienno, nel caso di Parma 2020), una tale mole di attività culturali ed eventistiche da rimanere, se non altro in ragione di ciò, quanto meno nella memoria dei suoi abitanti, se non dei visitatori. Si vuole invece qui porre l'attenzione sugli effetti apparentemente secondari del "successo dopo il successo", e quindi fornire alcune considerazioni utili ai volonterosi candidati di future imprese, sulla base della documentata esperienza di chi ha condotto – da direttore della principale Istituzione culturale cittadina, la Fondazione Brescia Musei – un massiccio lavoro di progettazione e produzione culturale nell'anno in cui Brescia è stata sotto i riflettori per aver ospitato quella che più di un osservatore ha definito, *so far*, una delle Capitali italiane della Cultura più riuscita da quando il titolo è stato inaugurato, nel 2015.

Osmosi con il sistema produttivo locale

La cultura è ormai certamente anche un fatto di sussidiarietà orizzontale tra compatti non sempre omogenei: il coinvolgimento del privato è determinante nella gestione culturale dei beni pubblici, siano essi statali o degli enti locali. La Capitale della Cultura deve riuscire a costruire, dal giorno zero dell'avvio candidatura, prima ancora dell'assegnazione definitiva, legami solidi con il sistema produttivo locale. Non solo per un fatto di risorse, certamente necessarie, e ciò è già evidente nel tema delle sponso-



Eppur si muove. Capitulum. Crediti Fondazione Brescia Musei (Foto di Alberto Mancini).

rizzazioni – che per gli eventi sono sempre più generose. Ma soprattutto perché il sistema produttivo deve interiorizzare, grazie all'unicità del percorso progettuale e produttivo – a cui deve avere accesso diretto – che il sistema della produzione culturale è elemento determinante della trasformazione di un luogo. Comprenderlo nel corso del processo di Capitale Cultura è un ottimo predittivo per godere, nel post Capitale, di rapporti che proseguiranno in maniera proporzionale alla profondità della relazione di co-progettazione e partecipazione alle fasi organizzative, e non solo finanziarie dell'evento. Attivarsi dunque da subito per costruire tavoli di coinvolgimento operativo delle imprese, intanto quelle più sensibili economicamente, e soprattutto continua disseminazione anche mediante l'organizzazione di eventi nelle fabbriche, nelle officine, nei mercati, nei consorzi, nelle aziende agricole, e si potrebbe proseguire.

Comunicazione pubblica relativa alla progettazione e alla candidatura, non solo sugli eventi pubblici in programma

La grande kermesse eventistica scatenerà molta attenzione mediatica, ma con essa sorgeranno incomprensioni, sensazioni di esclusione, polemiche legate a chi è dentro e a chi è stato fuori dalla festa. Ciò è del tutto normale ma è possibile limitare questi *side effect*. Attivare immediatamente un ufficio comunicazione e *media relation* dedicato per sviluppare un flusso costante di informazione e comunicazione sul processo di costruzione della candidatura e, se auspicabilmente assegnato il titolo, sulla produzione del grande evento e sulla sua esecuzione, è determinante per sminare strumentalizzazioni circa le attribuzioni di risorse (ci sarà sempre chi rimane fuori!) e per valorizzare invece la "diversità" dell'anno Capitale: esso è una discontinuità nella vita della città e delle Istituzioni culturali, e vanno anche preparati gli abitanti al crollo dei visitatori – e degli incassi, di ogni tipo – che inesorabilmente avviene l'anno successivo all'evento: non vi è Capitale italiana della Cultura che non abbia provato un crollo nella misura di almeno il 20% dei turisti, ad esempio, e la spiegazione nei territori che ciò costituisce la misura del valore di quanto apportato durante l'evento, e non lo scarso beneficio che l'evento ha prodotto sul territorio, è fondamentale, ma va prepa-

rato con la disseminazione di conoscenza su questi fenomeni, anche mediante discussioni pubbliche.

Progettare lo scivolo di uscita dall'anno della Capitale

Non basta solo informare sul ciclo di vita degli impatti dell'evento, bisogna anche costruire gli anticorpi a che questo effetto sia eccessivamente duro. In questo senso la programmazione delle attività culturali non dovrebbe concentrarsi – e concentrare di conseguenza tutte le risorse – esclusivamente sull'anno della Capitale culturale. Ciò non sarà mai comunque sufficiente e, usando un paradosso: meglio si farà, più in alto si salirà grazie all'evento, più mozzafiato e sofferto potrà essere il tonfo seguente alla sbornia della kermesse. Per ridurre questo impatto è opportuno elaborare programmi culturali (festival, mostre, cicli di conferenze) che esordiscano nel periodo di acme dell'attenzione mediatica nazionale (o internazionale) da Capitale ma che abbiano poi una prosecuzione prevista nell'anno o nel biennio a venire. Naturalmente ciò va annunciato e illustrato come parte dell'evento, la sua "coda lunga". Non è però sufficiente la strategia se a ciò non si affidano anche delle risorse: parte dei budget, almeno nell'ordine del 10% dell'intero evento Capitale, dovrebbero essere sin dal principio raccolto e accantonato (collettivamente dalle Cabine di regia o dagli enti che gestiscono la raccolta del budget della manifestazione, e individualmente almeno dalle grandi istituzioni culturali partecipi protagonisti della città) per l'anno successivo all'evento.

Misurare gli impatti e farne comunicazione

La città che si accingesse a intraprendere il percorso di candidatura dovrà, non appena definiti gli obiettivi dell'evento per il proprio contesto (Procida non è Brescia, ad esempio), iniziare il processo di costruzione del dossier elaborando un cruscotto di indicatori per la valutazione dell'attività culturale cittadina utili allo scopo, e di conseguenza investire nella raccolta delle informazioni e dei dati nel corso dell'unico (al momento, ma speriamo i tempi siano allungati dal MiC) anno completo a disposizione dall'assegnazione del titolo all'avvio dell'evento, onde raccogliere un campione di dati strutturati secondo indicatori prefissati. Questa raccolta dovrà avvenire poi anche durante l'anno di Capitale e quindi nell'anno solare successivo. Solo in questo modo sarà possibile decifrare gli impatti non solo nel numero dei visitatori della città o dei monumenti ma secondo metriche assai più strutturate, e soprattutto utili. Per un approfondimento su un

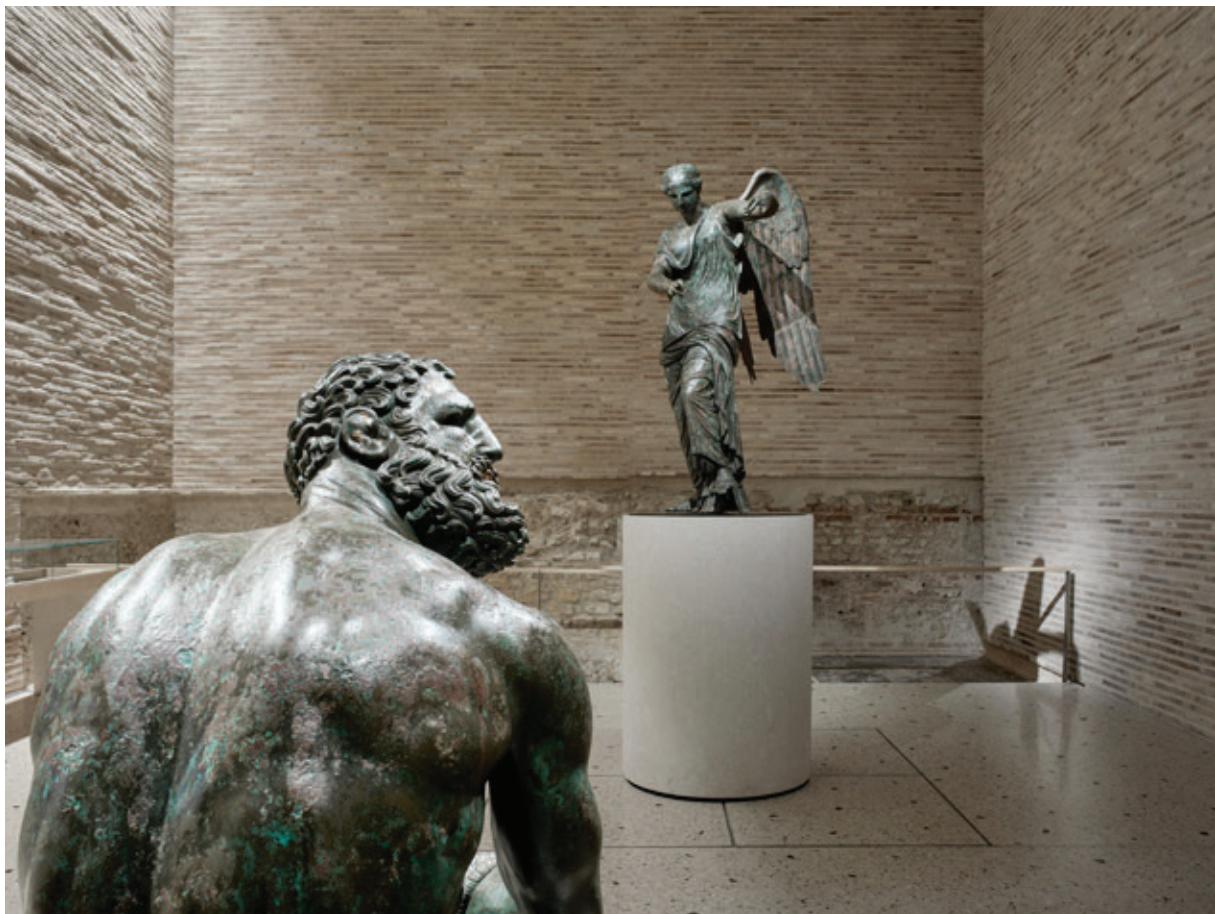


Giacomo Ceruti, Miseria&nobiltà, Museo Santa Giulia (Foto di Alberto Mancini).

bouquet di indicatori divisi in 6 macro-categorie si suggerisce di approfondire la *Relazione di Missione* di Fondazione Brescia Musei, che non a caso l'ente ha deciso di realizzare a partire dal 2022, anno precedente all'evento Capitale Cultura, mantenendo poi la valutazione negli anni seguenti (2023, e, ad ora, 2024 – ultimo anno completo censito) sugli stessi indicatori.

Politiche del lavoro culturale a livello cittadino

Uno dei maggiori benefici delle Capitali della Cultura è indubbiamente il fatto di attivare l'intero ecosistema culturale cittadino generando non solo relazioni tra associazioni e istituzioni culturali ma anche un concreto irrobustimento delle competenze e delle professionalità culturali. Se non altro perché la maggiore disponibilità di risorse dell'anno Capitale consente di non competere come sempre in condizioni di endemico sotto-staff, situazione purtroppo abituale nelle imprese e nelle istituzioni culturali italiane, ma disporre di un piccolo incremento di risorse a disposizione di formazione e, almeno temporaneo, ampliamento dell'organico. È questo il momento di pensare alla strutturazione di una parte di queste risorse per il post evento. Le attività culturali sono fortemente *labour intensive*, poiché ampia parte del valore aggiunto della cultura deriva non da replicazione di routine



Il Pugile e la Vittoria Alata nel Capitolium di Brescia. ©Archivio Fotografico Civici Musei di Brescia (Foto di A. Chemollo).

produttive mediante macchine, ma da processi ad alta intensità culturale e relazionale: attivare ad esempio meccanismi di nuova imprenditoria culturale, professionalizzazione degli incarichi con la nascita di nuove persone giuridiche (start-up o associazioni) produrrà effetti sul lungo termine perché quello che normalmente è un processo faticoso ed oneroso riesce ad essere assorbito nella singolarità finanziaria dell'evento.

Progettare e poi eseguire l'integrazione dei sistemi di biglietteria per l'accesso agli eventi e ai siti della cultura

Premesso che neppure a Brescia ci si è riusciti, ciò non impedisce di illustrare che questo percorso è stato tentato, e sicuramente gli effetti benefici sarebbero percepiti ora, a distanza di 2 anni dal termine dell'evento culturale, se l'esito di integrazione e fusione dei sistemi di bigliettazione dei principali istituti culturali avesse dato esito positivo. La città di Brescia sta tentando ora, meglio tardi che mai, l'istituzione di una piattaforma unica nell'alveo della DMO cittadina, per importare in quel marketplace digitale ogni

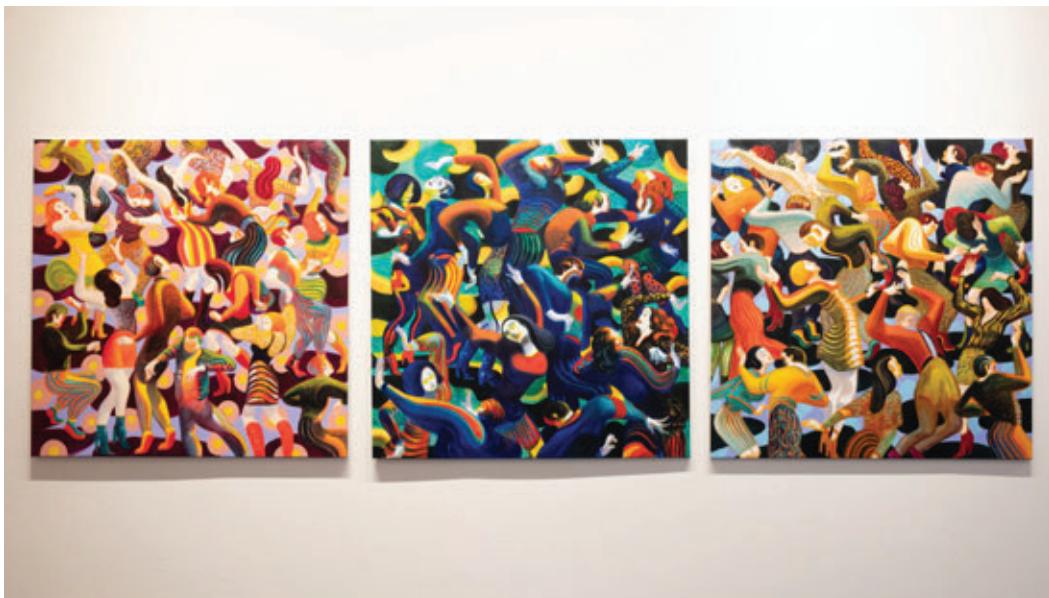
attività culturale soggetta a ticketing in corso e in programma in città. È questo un risultato che chi scrive si augura possa essere traguardo di prossimi candidati alla Capitale della Cultura, poiché la semplificazione e la convergenza dei punti di accesso alla bigliettazione degli eventi culturali (anche quando questi siano gratuiti, in termini dunque di prenotazione) certamente permetterà di migliorare gli impatti della promozione e di investimento sul futuro, dal momento che tale marketplace non sarebbe oscurato al termine della manifestazione. Un lavoro di "spigolatura" forse non particolarmente romantico, ma estremamente utile.

Ufficio di piano per la Capitale della Cultura

La costruzione del dossier di candidatura deve essere interpretata come definitiva e non soggetta all'esecuzione dei programmi solo se la città risulterà vincitrice della competizione. Si tratta di un impegno che la comunità sta prendendo prima di tutto con sé stessa: esso è già trasformativo nell'ecosistema cittadino. Perché ciò avvenga e affinché l'impegno diventi vincolante anche per chi si appresta a competere è opportuno istituire un "ufficio di piano" per la Capitale della Cultura: un *desk* aperto, una sorta di *urban center* per l'evento temporaneo nel quale i cittadini possano raccogliere informazioni, fornire spunti e suggerire esiti auspicati. L'ufficio di piano è un grande strumento di comunicazione, se suggellato anche da tavoli tematici di coprogettazione: non significa appaltare la creatività o delegare lo *steering* politico-culturale, che deve essere saldamente in mano all'Istituzione pubblica (meglio se supportata da un solido comitato tecnico-scientifico), ma garantire delle finestre di accessibilità che oggi sono ineludibili anche in ragione del sistema mediale fluido, in cui anche grazie ai *social media* tutti sapranno tutto, ben prima delle ufficializzazioni. Cogliamo dunque la palla al balzo, realizziamo un *desk* che permarrà in operatività durante l'evento, e che potrebbe essere al termine dell'evento un ulteriore modo per proseguire il programma, dopo la Capitale.

Un *landmark* per la città

Gli eventi culturali sono quanto di più effimero possiamo immaginare. Non è diverso con le Capitali della Cultura. La sensazione di abbandono che una città prova dopo essere stata massimamente coperta dai *media* nazionali e internazionali e che a fine dicembre dell'anno dell'evento si scopre senza visitatori e orfana di attenzione è sconsolante. Le comunità hanno antropologicamente bisogno di ricordare, e a questo scopo è decisivo proget-



Lorenzo Mattotti, sezione di mostra 'Movimenti'. ©Fondazione Brescia Musei (Foto di Alberto Mancini).

tare e realizzare, grazie alla straordinaria occasione rappresentata dalla Capitale della Cultura, un elemento fisico di memoria dell'evento. Esso può essere costituito da un restauro emblematico (è stato a Brescia il restauro e la riapertura del Museo del Risorgimento, ribattezzato con l'occasione *Leonessa d'Italia*), oppure una scultura, il *restyling* di una piazza, la piantumazione straordinaria in un parco, e potremmo continuare. In altre parole, legare il ricordo dell'evento a un momento di trasformazione infrastrutturale e fisico della città permette ai cittadini di riconoscere, nel tempo, quanto l'evento effimero sia stato proficuo e alla luce di ciò ispirarsi nel proseguire l'attivazione di politiche culturali anche con la Capitale alle spalle.

Imprese creative e culturali per la Capitale

Le amministrazioni civiche tendono a ridurre l'evento Capitale della Cultura a poco più delle sole grandi manifestazioni, quali inaugurazione, concerti, mostre: questi sono certamente i momenti più appariscenti e mediatici, e non dovrebbero mancare nel programma. Gli effetti più duraturi sono però generati dall'economia della cultura che le Imprese creative e culturali del territorio potranno capitalizzare negli anni. Se ne è detto in parte in relazione all'irrobustimento dei collettivi delle istituzioni culturali. Qui si intende un lavoro più profondo nel sistema della comunicazione pubblicitaria, del *design*, dell'audiovisivo (produzione e service), del sistema della cultura del progetto (architetti e allestitori): sono gli ambiti più esterni dell'ecosistema delle imprese

culturali, ma sono quelli che producono più fatturato aggregato negli anni seguenti se hanno potuto beneficiare, nel corso della Capitale, di appalti e servizi tecnici e di fornitura. L'adozione di un atteggiamento protezionistico nell'appalto dei servizi degli eventi della Capitale (dal *design* della comunicazione agli allestimenti) in questo caso risulta benefico per due ragioni: avvicina un sistema produttivo al 100% privato ai servizi culturali, "culturalizzandolo", e consente di rinforzare una catena di fornitura locale degli eventi che al termine della Capitale potrà essere risolutiva e di supporto in molte circostanze di collaborazione con gli enti e le Istituzioni culturali della città e del territorio.

Alfabetizzare alla Capitale della Cultura i residenti

Concludiamo questo irruale decalogo ricordando brevemente che, come nell'educazione dei giovani i primi anni di vita sono essenziali – si parla in questo caso dell'importanza dei primi "1000 giorni" –, anche nella trasformazione della città grazie all'evento culturale è decisivo il primo approccio ai cittadini. Oltre che allargare agli operatori (siano essi cittadini più informati e consapevoli o imprese creative e culturali del territorio, come si è detto) è opportuno condividere con tutta la comunità il senso del progetto. A questo scopo vanno immediatamente attivate in fase di costruzione del dossier percorsi di conoscenza del programma ministeriale "Capitale italiana della Cultura" in forma di cicli di conferenze, dibattiti e *public talks* anche con ospiti da altre città che abbiano già vissuto l'esperienza, straordinaria, di Capitale culturale della Nazione.

Stefano Karadjov

Direttore di Fondazione Brescia Musei dal 2019, è docente a contratto di Progettazione, produzione e comunicazione artistica e culturale all'Università IULM (Milano) e di Promozione e valorizzazione internazionali del territorio all'Università Cattolica (sede di Brescia). È consigliere di Federculture dal 2021 e di Icom Lombardia dal 2022. In precedenza, direttore progetti e sviluppo di Civita Tre Venezie (2015-19), ha curato il programma culturale del Carnevale di Venezia (2011-19), la gestione operativa e finanziaria delle mostre delle Gallerie dell'Accademia di Venezia (2016-2018), la direzione contenuti e il controllo di gestione del Padiglione Zero a Expo Milano 2015 (2012-15).