



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" francescocaruso@hotmail.it

Dieter Richter **Responsabile settore**
"Strumenti e metodi delle politiche culturali" dieterichter@uni-bremen.de

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

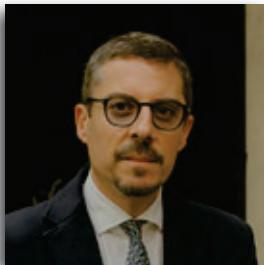
Per consultare i numeri precedenti e
i titoli delle pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione Mission

Per commentare gli articoli:
univeur@univeur.org

ISSN 2280-9376

Main Sponsor:

Fondazione
Villa Rufolo Ravello Festival



Marcello Minuti



Francesca Neri

Capitale italiana della cultura. Effetti sulle città: sviluppo locale e partecipazione culturale*

Nel 2019 Matera è Capitale europea della cultura. Questo evento ha assunto, fin dai primi passi che hanno portato all'assegnazione del titolo, una visibilità e un interesse maggiori delle precedenti competizioni (Firenze nel 1986¹, Bologna nel 2000 e Genova nel 2004). Per l'attenzione suscitata, per le aspettative generate nelle città candidate al titolo e per l'interesse nei confronti delle proposte progettuali, nel 2014 si decise di attribuire a tutte le città finaliste al processo di selezione vinto da Matera il titolo di Capitale italiana della cultura, per supportare un programma di animazione culturale da attuarsi nel 2015.

In quella prima edizione le Capitali furono quindi contemporaneamente Cagliari, Lecce, Perugia-Assisi, Ravenna e Siena. Da allora il processo di selezione della Capitale si è progressivamente consolidato, con un bando specifico emanato ogni anno dal Ministero della Cultura² che prevede un processo di selezione articolato in due fasi. La prima è basata sull'analisi e la valutazione dei dossier presentati dalle città candidate ed ha per esito una rosa di massimo dieci finaliste, fra le quali la commissione di valutazione sceglie la vincitrice, sulla base di un'audizione nella quale ogni città è chiamata a presentare il proprio progetto. Alla città vincitrice, oltre al titolo, viene assegnato un milione di euro. La competizione a Capitale italiana della cultura è proseguita annualmente fin dal 2015 – anche se con l'interruzione del 2019 in occasione di Matera Capitale europea, l'estensione al 2021 del titolo di Parma 2020 e la nomina diretta di Bergamo-Brescia Capitale del 2023 – con l'emanazione ogni anno di un bando che stabiliva gli obiettivi specifici delle varie annualità.

La ricerca: obiettivi, dimensioni di impatto e metodo

Nel 2023 la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali³ con il Segretariato generale del Ministero della Cultura e

¹ Fra il 1985 e il 1999 il titolo conferito era di "Città europea della cultura".

² Già Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, quindi Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e infine Ministro della Cultura.

³ Fino a dicembre 2024 Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

*Tratto dall'articolo pubblicato dagli autori sul Rapporto Annuale Federculture 2025.

con il supporto di PTSCLAS ha realizzato una indagine sugli effetti del titolo di Capitale italiana della cultura sulle città che hanno ottenuto il riconoscimento⁴, partendo dalla prima edizione, con le cinque Capitali del 2015, arrivando a una prima valutazione in itinere dell'effetto del titolo su Procida, Capitale per il 2022.

La Guida dell'OECD di luglio 2023⁵ insiste sulla necessità di valutare gli impatti dei grandi eventi sulle dinamiche di sviluppo locale. Gli eventi di larga scala, pur avendo una durata limitata, possono avere una portata molto significativa in termini di partecipazione, pubblico raggiunto, copertura mediatica e spesso richiedono investimenti pubblici ingenti. La Guida, pur essendo focalizzata su eventi di scala maggiore rispetto a Capitale italiana della cultura⁶, propone di adottare un approccio integrato alla valutazione, che pur individuando indicatori specifici per dare conto delle dimensioni economiche, sociali e ambientali, riesca a dialogare in un sistema integrato e multidimensionale.

Alessandro Bollo in un recente saggio⁷ insiste sull'importanza della valutazione come fondamento della programmazione strategica: "La misurazione dei risultati ottenuti e del valore generato rappresenta, pertanto, un punto cruciale dell'approccio strategico [...]" e sottolinea come non può esserci valutazione di progetti o programmi senza una chiara declinazione degli obiettivi e dei risultati attesi degli stessi.

Va quindi premesso, alla descrizione del lavoro svolto per la valutazione degli effetti di Capitale italiana, un chiarimento sul tema degli obiettivi. Come anticipato, ogni edizione di Capitale italiana della cultura ha origine dalla pubblicazione di un bando, in cui sono esplicitati gli obiettivi che il Ministero vuole perseguire con l'iniziativa e i criteri che saranno utilizzati per scegliere le proposte migliori.

È bene precisare che, nonostante l'impianto dell'iniziativa rimanga lo stesso, Capitale italiana della cultura è un programma complesso nella cui evoluzione sono intervenute variazioni nel bando. In questa evoluzione, per esempio, vediamo apparire fra gli obiettivi dell'edizione 2018 il sostegno alle industrie culturali e creative, nello stesso anno in cui, fra i criteri di valutazione

⁴ Gli esiti dell'indagine sono raccolti in "Capitale italiana della cultura. Dal 2015 al 2022: dati, esperienze, cambiamenti" a cura della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. L'approccio metodologico e gran parte delle conclusioni che sono riassunte in questo articolo sono il risultato del lavoro svolto con PTSCLAS in occasione di quella indagine. Per PTSCLAS alla ricerca hanno partecipato Alessandra Refolo, Rossella Tarantino, Angela Tibaldi, supportate da Antonio Alliegro, Serena Scarfi e Viola Suzzani.

⁵ OECD (2023), "Impact indicators for culture, sports and business events: A guide - Part II", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2023/11, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e2062a5b-en>.

⁶ Il saggio prende in considerazione Olimpiadi, Paraolimpiadi, Expo, Capitale europea della cultura, ma fra gli eventi culturali cita anche le fiere del libro e i festival cinematografici.

⁷ A. Bollo, Per un approccio strategico e multidimensionale alla valutazione dei progetti culturali, in *Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile*, a c. di Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2024, p. 45.

compare la solidità della *governance*, entrambe novità che sono poi state confermate negli anni successivi.

In questo quadro, la ricerca sugli effetti di Capitale è partita da una riflessione metodologica tesa a individuare gli ambiti di valutazione, ovvero i contesti da osservare per tracciare gli effetti del programma. Facendo nostro l'assunto della *Realistic Evaluation*⁸, dobbiamo credere che ogni progetto o programma nasca per alterare uno *status quo*, con l'obiettivo di migliorarlo; osservando la stessa situazione prima e dopo il progetto, quindi, dovremmo essere in grado di percepire un cambiamento, che rappresenta l'effetto o l'insieme degli effetti che il progetto ha avuto. Combinando in particolare gli obiettivi e i criteri dichiarati dai bandi, sono stati individuati cinque ambiti nei quali sono percepibili i cambiamenti da ricondurre all'anno da Capitale:

1. Vivacità culturale
2. Accesso, partecipazione, senso di appartenenza
3. Modalità di organizzazione e gestione dell'evento
4. Attrattività turistico-culturale e posizionamento mediatico
5. Trasferimento tecnologico e imprenditorialità.

L'ambito "Vivacità culturale" è quello in cui più ovviamente si percepisce il cambio di passo dell'anno del titolo: è l'ambito dell'offerta di nuovi eventi, dell'animazione culturale, delle attività di *engagement* volte a intercettare un nuovo pubblico, ma è anche l'ambito nel quale rilevare l'innovazione della proposta culturale e dei modelli di produzione e proposta della programmazione culturale.

Strettamente connesso al primo è il secondo ambito, in cui si è valutato l'impatto della nuova offerta sulla domanda, registrando i flussi di pubblico che ha usufruito dell'offerta censita nell'ambito precedente, considerando i numeri ma anche la tipologia, la capacità dell'evento di incidere sul *cultural divide* e di accrescere il senso di appartenenza e d'inclusione.

L'ambito "Modalità di organizzazione e gestione dell'evento" è quello in cui si è indagato il modello adottato per la gestione del programma di Capitale, le partnership formalizzate dalla città, ma anche se è stato individuato un modello di *governance* con ambizioni che superano l'anno in cui la città è insignita del titolo: è indubbio che per molte città questo punto è di grande rilievo ed è alla base del progetto di *legacy* della Capitale.

L'attrattività turistica è spesso un obiettivo molto perseguito dalle Amministrazioni, anche se lo sforzo per far crescere gli arrivi e le presenze è oggi una finalità quasi inconfessabile, in un clima di forti critiche ai fenomeni di eccessiva pressione antropica sui centri storici e dell'impatto ambientale degli spostamenti di massa. Ciononostante, chi amministra le città è ben consapevole dell'apporto in termini di occupazione e di sviluppo economi-

⁸ R. Pawson e N. Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, London, 1997.



co che il turismo fornisce alle città e – solitamente – si aspetta che un anno di maggiore esposizione mediatica possa giovare al comparto dei servizi turistici, se non altro in termini di destagionalizzazione.

L'ambito "Trasferimento tecnologico e imprenditorialità" raccoglie la suggestione espressa nelle edizioni più recenti del bando, secondo la quale l'anno da Capitale dovrebbe servire da supporto alla nascita o al consolidamento delle industrie culturali e creative nel territorio; quest'ultimo è anche l'ambito in cui viene osservata l'adozione di modalità innovative e digitali da parte delle città per la gestione del progetto, con la finalità di comprendere se l'anno da Capitale serva da stimolo all'auspicata trasformazione digitale delle Amministrazioni.

Una volta individuati gli ambiti è stato necessario individuare degli indicatori con cui misurare se e come un cambiamento fosse registrabile in questi settori, ben consci che nessuna città ha raccolto e messo a disposizione dati specifici per fotografare il momento prima dell'avvio della progettualità di Capitale e, in molti casi, anche le raccolte più semplici di dati durante l'anno da Capitale sono state discontinue e poco sistematiche.

La ricerca ha quindi descritto il contesto di partenza, ovvero "l'insieme delle dotazioni materiali e immateriali di partenza su cui la *policy* si innesta", quindi le diverse caratteristiche urbane proprie delle città vincitrici del titolo (es. dimensione, raggiungibilità, pa-

trrimonio ed eccellenze locali, attività culturali, multiculturalismo, domanda e offerta turistica, ecc.)⁹. Questo contesto è stato poi confrontato con gli esiti percepibili negli ambiti sopra descritti, analizzati per il tramite di indicatori specifici, registrati a valle dell'attuazione del programma presentato nel dossier. L'analisi ha utilizzato strumenti diversi per rispondere alle domande di ricerca poste in relazione a ciascun ambito¹⁰, per il cui dettaglio rimandiamo al volume citato, disponibile sul sito della Scuola¹¹.

Effetti rilevati

Di certo, l'anno di Capitale ha avuto l'immediato effetto, diretto, di contribuire ad un incremento dell'offerta culturale su base cittadina. Sono aumentati gli eventi e le occasioni temporanee di offrire alla cittadinanza e ai turisti spettacoli, eventi e manifestazioni culturali. Si tratta però prevalentemente di eventi che si sono focalizzati nell'anno del titolo, sebbene si siano riscontrati diversi progetti di carattere più strutturale: è il caso di Procida, che nell'anno della Capitale ha rigenerato e ri-donato alla cittadinanza Palazzo D'Avalos, oggi sede di mostre ed eventi. Così come, ad esempio, Mantova, proprio nell'anno di Capitale, ha creato la Scuola di Palazzo Te. O ancora, ad esempio, a Pistoia in occasione dell'anno di Capitale è stato avviato un ricco programma di rigenerazione urbana (ancora in corso) con un importante intervento sull'ex complesso ospedaliero del Ceppo. Si può certamente sostenere che l'occasione dell'essere per un anno Capitale della cultura attivi percorsi di ripensamento strategico del sistema di offerta locale, contribuendo anche all'attivazione di progetti di lungo respiro.

Spesso i programmi hanno inoltre consentito di espandere gli "spazi culturali", allargando il raggio di azione alle periferie ur-

⁹ "Capitale italiana della cultura. Dal 2015 al 2022: dati, esperienze, cambiamenti", cit., p. 23.

¹⁰ Da un lato sono stati raccolti i dati desk disponibili a livello provinciale e comunale utilizzando le principali fonti statistiche (Istat, Siae, osservatori regionali, Infocamere, ecc.). A questa tipologia di analisi ne sono state affiancate altre, come la *sentiment analysis*, utile a monitorare l'attività online degli utenti che hanno partecipato "digitalmente" e interagito con l'iniziativa, e la *media analysis*, per verificare l'ingaggio della stampa locale e nazionale rispetto alle iniziative della Capitale. Un apporto notevole per la comprensione dei fenomeni è arrivato dalla raccolta di informazioni di tipo qualitativo. Sono state infatti realizzate 146 interviste con amministratori, *policy maker*, project manager, operatori del settore culturale e imprese culturali e creative delle città insignite dal titolo, cercando figure coinvolte nell'anno da Capitale. Oltre 35 soggetti di quattro città (escludendo le prime cinque, più atipiche e le ultime) sono stati coinvolti complessivamente in *focus group* che hanno previsto la partecipazione attiva degli attori culturali locali, dei professionisti che hanno lavorato prima alla candidatura, poi al palinsesto nell'anno della Capitale, dei rappresentanti amministrativi e, ove possibile, dei *policy maker* di ciascuna città. È stato inoltre predisposto un questionario strutturato, composto da domande e risposte prestabilite utili a indagare e anche quantificare percezioni, valutazioni e impressioni dei cittadini delle città vincitrici. Ci sono stati oltre 1.050 rispondenti al questionario, con una partecipazione difforme fra le varie città.

¹¹ <https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2023/06/Capitale-italiana-della-cultura.Dal-2015-al-2022-dati-esperienze-cambiamenti.pdf>.

bane. In generale, i programmi hanno spesso previsto la realizzazione di eventi in spazi pubblici, sia per sopperire all'assenza di infrastrutture adeguate alla pratica culturale (es. Procida), sia per raggiungere in maniera più efficace la comunità (es. Cagliari, con il suo programma di arte pubblica).

In merito alla partecipazione della cittadinanza, e cioè in relazione alla capacità della nomina d'influire direttamente su un più ricco e inclusivo processo di "uso" del sistema culturale, lo studio ha dimostrato dei sicuri effetti. Da un'analisi delle principali fonti, è infatti possibile individuare delle tendenze di aumento del numero di partecipanti alle iniziative culturali per le città insignite del titolo. Rispetto ai visitatori dei musei, ad esempio, è possibile stimare un aumento di circa il 20%.

Per Mantova, facendo un caso specifico, anche se l'aumento dei visitatori può essere in parte imputabile all'aumento negli anni del numero di musei e istituzioni similari rilevate (11 nel 2015 e 13 nel 2017), nel biennio di riferimento i visitatori hanno visto un incremento del 42%, passando da poco più di 500.000 nel 2015 a 713.894 nell'anno successivo al titolo. L'aumento protrae i suoi effetti nel 2018, con oltre 632.000 visitatori, per 11 musei. Si tratta di dati rilevanti, considerando lo storico problema della partecipazione culturale in Italia: nel 2022, solo 1 italiano su 4 ha visitato almeno una mostra o un museo nell'ultimo anno, mentre in Europa è il 40% (più di 1 su 3). Ancora: in Italia il 60% della popolazione non ha letto neanche un libro nell'ultimo anno e si dedicano in media non più di 5 minuti al giorno alla lettura. In Europa svettano i Paesi del Nord Europa, con fino a 13 minuti al giorno.

La ricerca indagava inoltre il tema dell'organizzazione e della governance, chiedendosi se ci sia stato un effetto dal punto di vista del rafforzamento dei meccanismi di governo delle politiche culturali a livello locale. Lo studio dimostra una correlazione tra la nomina a Capitale e il nascere di nuove forme di governo: ad esempio il partenariato pubblico-privato, la nascita di reti formali di collaborazione.

A Pistoia, per citare un caso significativo, nel 2017 è stata avviata la creazione del sistema museale cittadino, una nuova forma di organizzazione a rete che conta oggi 11 musei. A Mantova, a seguito dell'anno da Capitale, è stata istituita la Fondazione Palazzo Te, partecipata dal Comune e aperta all'ingresso di altri soggetti privati. Sempre a Mantova, nell'anno da Capitale è stato istituito nel Comune un ufficio progetti, che successivamente è stato ulteriormente strutturato.

La quarta dimensione d'indagine riguarda l'impatto sul sistema imprenditoriale della città. Un settore rilevante, considerando il peso del sistema delle "industrie culturali" sull'economia nazionale (si stima, secondo dati Eurostat, che il 5% delle imprese operi nel settore culturale, a fronte di una media UE del 5.2%;

e che il valore aggiunto totale si aggiri intorno ai 95 miliardi di euro).

In generale si riscontra una crescita del sistema culturale e creativo molto eterogenea a seconda dei contesti. Tra le diverse esperienze, si segnala quella di Parma, che ha saputo valorizzare il suo solido sistema imprenditoriale e metterlo in connessione con il settore culturale e creativo. Nel programma di Parma 2020+21 (e sin dalla candidatura), infatti, le imprese sono state coinvolte nel modello di *governance* e sono state al centro di iniziative dedicate. Tra tutte si può segnalare l'*open call Imprese Creative Driven*, che ha voluto creare spazi d'incontro tra le imprese e gli artisti per innestare nuovi input nel sistema produttivo.

Un effetto indiretto sul sistema delle ICC, inoltre, si è verificato a Ravenna, dove il recupero della Darsena di città, iniziato nell'ambito della candidatura a ECoC e portato avanti grazie ad altri fondi, è stato l'occasione per decidere di ospitare nuove imprese creative nello spazio recuperato per i cittadini.

Infine, da ultimo, il tema del turismo. Quanto la proclamazione a Capitale della cultura determina effetti sulla destagionalizzazione e su maggiori e duraturi flussi turistici, in termini di arrivi e presenze?

Innanzitutto bisogna osservare come la capacità del titolo "Capitale" di generare flussi turistici sia cresciuta nel tempo, man mano che si andava affermando la notorietà dell'iniziativa di Capitale italiana della cultura (il riscontro da un punto di vista della visibilità presso l'opinione pubblica è certamente cresciuto negli anni). Ma in ogni caso, l'anno in cui la città è Capitale è un anno in cui crescono i flussi turistici. Un risultato facilmente prevedibile.

Meno prevedibili, forse, sono le cifre. L'incremento medio nell'anno del titolo registra aumenti, rispetto all'anno precedente, del 16% degli arrivi turistici e del 12% delle presenze¹². Per comprendere meglio questo valore, si consideri che tra il 2016 e il 2019 in Italia il dato medio sugli arrivi turistici è aumentato del "solo" 4%. I risultati maggiori si verificano a Pistoia, con un aumento del 21% degli arrivi e del 17% delle presenze; a Procida, dove gli arrivi e le presenze aumentano rispettivamente del 39% e del 30%; a Parma, dove il 2021 ha accompagnato la ripresa del turismo interrotto dalla pandemia.

Questo effetto ha un'onda più o meno lunga negli anni successivi. Nell'anno successivo a quello del titolo (indicato in tabella come "t+1"), e senza considerare il valore di Parma (il cui incremento deve essere letto nell'ambito della ripresa post covid), l'aumento medio degli arrivi è del 15%, e poi, nel "t+2" del 9%. Simili dati d'incremento riguardano le presenze (si vedano le due successive tabelle).

¹² È necessario considerare che gli anni oggetto d'indagine comprendono il periodo in cui si sono avvertiti gli effetti delle limitazioni introdotte per il contrasto alla pandemia.

Δ% arrivi turistici rispetto a t-1

	Cagliari	Lecce	Perugia	Ravenna	Siena	Mantova	Pistoia	Palermo	Parma	Procida	Media (comune)
t-1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
t	-8%	11%	3%	3%	4%	20%	21%	10%	58%	39%	16%
t+1	6%	25%	2%	8%	15%	27%	18%	18%	144%		29%*
t+2	17%	28%	-4%	14%	21%	27%	23%	-57%			9%

NB: per Parma è considerato il 2021 come t - *senza valore outlier di Parma=15%

Δ% presenze turistiche rispetto a t-1

	Cagliari	Lecce	Perugia	Ravenna	Siena	Mantova	Pistoi a	Palerm o	Parm a	Procid a	Media (comune)
t-1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
t	-5%	15%	-4%	-3%	-7%	19%	17%	8%	48%	30%	12%
t+1	15%	31%	-3%	4%	-11%	22%	17%	18%	129%		25*%
t+2	32%	52%	-10%	8%	-6%	23%	18%	-52%			8%

NB: per Parma è considerato il 2021 come t - *senza valore outlier di Parma=12%

È molto interessante, inoltre, notare quello che potremo chiamare "effetto proclamazione": già in seguito alla designazione, spesso, si produce un effetto positivo sul turismo. Considerando le Capitali dal 2016 al 2018, infatti, dunque escludendo quelle 2015 e quelle interessate dal Covid (valori outlier per Parma e Procida), nell'anno prima del titolo, quando normalmente viene proclamata la CiC, l'aumento di arrivi rispetto all'anno precedente è mediamente del 5%.

Un caso emblematico è quello di Bergamo-Brescia, Capitali nel 2023: i pernotti del 2023 sono aumentati del 40% rispetto al 2022, ben oltre quelle che erano le previsioni (+20%) delle due Amministrazioni.

Matera, volendo citare forse il più eclatante esempio di rinascita turistica di una città, registrò – nell'anno 2019, quando era Capitale Europea della Cultura – circa 790.000 presenze, contro le 250.000 del 2014 e le 90.000 del 2005; con una ricaduta sull'economia locale davvero straordinaria: 120 milioni di euro spesi dai turisti nel solo 2019, con un impatto di spesa sull'economia locale stimato in 224 milioni di euro. E con effetti sulla crescita degli investimenti immobiliari (55 milioni di euro nel quinquennio 2014-2019), sull'irrobustimento del tessuto imprenditoriale (+8% di nuove imprese culturali e creative nello stesso quinquennio), sul radicamento dei residenti (contro tassi di spopolamento significativi in tutta la regione Basilicata), fino all'aumento dei depositi sui conti correnti del 32% nello stesso quinquennio.

Infine, la ricerca ha indagato l'opinione dei cittadini rispetto ai principali effetti percepiti dall'essere stati, per un anno, Capitale italiana della cultura. Sono state realizzate 1.050 interviste a cittadini, chiedendo loro di esprimersi con un valore da 1 a 5 su tre

macro ambiti d'indagine: aumento dell'offerta di eventi, aumento della partecipazione, potenziamento della propensione turistica.

La tabella che segue evidenzia i risultati di sintesi.

	Cagliari	Lecce	Perugia	Ravenna	Siena	Mantova	Pistoia	Palermo	Parma	MEDIA per effetto
Capacità di aumentare l'offerta di eventi e iniziative	2,7	3,7	2,5	2,7	2,4	3,6	2,5	3,3	3,4	3,0
Capacità di aumentare la partecipazione dei cittadini	2,6	3,6	2,4	2,6	2,1	3,5	2,7	3,3	3,1	2,9
Capacità di potenziare la propensione turistica	3,0	3,8	2,7	3,2	2,4	4,0	3,2	3,6	3,4	3,2
MEDIA per città	2,7	3,7	2,5	2,8	2,3	3,7	2,8	3,4	3,3	3,0

Dalla lettura dei dati possono essere fatte tre considerazioni:

- La prima è che l'opinione media dei cittadini, sui tre elementi di indagine, è mediamente buona (3 stelle su 5), ma non ottima. Un dato, questo, che ci deve aiutare a riflettere quanto sia importante ampliare il raggio del coinvolgimento e della partecipazione alla cultura. Questo dato risente, a nostro modo di vedere, dell'opinione anche di molte persone tipicamente escluse o poco coinvolte dalla vita culturale della città.
- Seconda considerazione: sono maggiori gli effetti attesi sul turismo (3,2), mentre minori quelli sulla partecipazione (2,9). È evidente che da un punto di vista dell'opinione generale il collegamento più diretto, e quindi più sentito, è tra processi di attivazione culturale e flussi turistici.
- Terza: questo valore, gli effetti attesi sull'incremento del turismo, è in costante crescita nel tempo. Il valore passa da 3.0, scende a 2.5 e risale a 3.4. Segno di una crescente sensibilità della popolazione verso l'importanza del titolo di Capitale della cultura.

Impatti sulle non capitali: il progetto Cantiere Città

Capitale italiana della cultura è un programma del Ministero della Cultura che ha un notevole successo, testimoniato dalla costante presenza di candidature, dalla visibilità della città che vince

la competizione, dall'alto livello istituzionale che caratterizza le ceremonie di apertura, dalle scene di folle riunite ad aspettare il verdetto, dalle polemiche suscite da ogni nomina.

Accanto a questi fenomeni è cresciuta anche la qualità delle proposte, il livello delle sfide affrontate e in alcuni casi la professionalizzazione degli esperti chiamati a redigere i dossier di candidatura. Per questo il Ministero della Cultura con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali hanno progettato "Cantiere Città" un programma di sostegno alle 10 finaliste che ogni anno superano il primo livello della competizione.

Lo scopo dell'iniziativa, nel 2025 alla sua quarta edizione, è quello di mettere a valore gli sforzi progettuali e le energie che sono state catalizzate dalla scrittura del dossier e le relazioni che la città ha intessuto per arrivare a presentare un progetto condiviso con gli stakeholder del territorio. Anche perché dagli approfondimenti svolti è emerso in modo inequivocabile il fatto che la fase di candidatura è un momento cruciale per le Amministrazioni che, molto spesso, compiono un grosso passo nella propria capacità di interloquire con le altre istituzioni del territorio, con le imprese, con gli enti del terzo settore e, a seconda delle dimensioni del centro urbano, anche con i singoli cittadini. La scommessa su cui si basa Cantiere Città è che questo processo di apertura di un canale di comunicazione fra l'Ente pubblico e quello che è al di fuori dell'ente può essere capitalizzato e incanalato verso la realizzazione di uno dei progetti inseriti nel dossier, anche se la città non ha ottenuto né il titolo né il contributo che questo comporta. Il programma prevede quindi un accompagnamento con tre workshop per ciascuna finalista, di cui uno in presenza, dedicati a ravvivare la rete nata intorno alla candidatura e a individuare un progetto "cantierabile" come prima iniziativa su cui sondare la disponibilità dei partner alla collaborazione. L'altra azione del progetto è invece dedicata alla costruzione di momenti di scambio *peer to peer* fra i partecipanti, delegati dai Comuni a prendere parte alle masterclass in presenza e alle altre sessioni formative, frutto di una continua attività di ascolto dei partecipanti. A questo si aggiunge un ulteriore momento formativo aperto a tutte le città che, negli anni, hanno seguito Cantiere Città, per allargare la rete e illustrare alle città delle opportunità di loro potenziale interesse¹³.

Per il Ministero e per la Scuola nazionale del patrimonio, Cantiere Città rappresenta una straordinaria occasione di ascolto dei

¹³ Le città che si sono candidate a Capitale italiana della cultura, infatti, pur differendo significativamente l'una dall'altra tanto per dimensioni che per patrimonio culturale, che per situazione di contesto socio-economico hanno tutte scelto di mettere al centro del proprio programma di sviluppo un forte investimento nella crescita culturale e questa decisione difficilmente viene annullata dal non aver vinto la competizione: alcune città hanno adottato il dossier come Piano strategico della cultura; in alcuni casi sono stati attuati i progetti di costruzione di una nuova governance per la vita culturale cittadina, in altri sono stati interventi di co-progettazione con enti del terzo settore che sono stati implementati, in altri ancora sono stati gli interventi di rigenerazione urbana a prendere vita dopo la candidatura.



fabbisogni di competenze delle Amministrazioni e delle loro risorse umane, che negli anni hanno chiesto un confronto su una grande varietà di temi di straordinaria attualità e complessità, spaziando dalla sostenibilità climatica degli enti e dei progetti culturali, alla destinazione dei contenitori architettonici di pregio, al *fundraising*, ai modelli di *governance*, alla gestione di festival, alle residenze artistiche, alla committenza di opere d'arte per lo spazio pubblico, fino al tema particolarmente caro alle città delle aree interne della "restanza", ovvero di come arginare la progressiva perdita di popolazione e in particolar modo di popolazione giovane¹⁴.

In occasione di un workshop dedicato alle città che hanno aderito alle varie edizioni di Cantiere Città, abbiamo chiesto ai partecipanti di esprimersi su cosa abbia significato, in termini di impatti, il processo che ha portato a candidarsi a Capitale italiana per il proprio contesto di provenienza¹⁵. In linea con quanto indicato dalla ricerca per le Capitali, anche per le candidate l'anno di animazione ha portato ad aumentare l'offerta di eventi culturali (22 su 26 rispondenti) e, per alcuni (19/26), a migliorarla; non è stato però pienamente raggiunto l'obiettivo di diversificarli (8/26).

¹⁴ Su questo aspetto si è concentrata l'attenzione delle città nell'edizione 2024 e da questa esigenza condivisa è nato "Cantiere Città Junior Edition", un progetto voluto e adottato da tutte e dieci le finaliste. Con questa iniziativa di rete i ragazzi selezionati dalle dieci città (compresi fra i 18 e i 23 anni) sono andati a fruire di un weekend culturale organizzato dai propri coetanei delle altre città, in una serie di 10 weekend di scoperta. Finalità della *Junior Edition* è stata quella di rendere i giovani partecipanti consapevoli della offerta culturale della propria città, presupposto necessario per poterla mostrare e raccontare ai visitatori.

¹⁵ Il questionario è stato proposto a Roma durante il workshop del 27 e 28 febbraio 2025 ed ha avuto 26 rispondenti.

negano che l'obiettivo sia stato raggiunto) e non per tutti si è diversificato il pubblico degli stessi (solo per 16/26). Quasi tutti i rispondenti concordano sul fatto che la candidatura sia un momento di crescita per l'Amministrazione, che ha migliorato la propria capacità organizzativa (per 22/26) e ha esteso la sua rete di relazioni (22/26). È positivo per molti l'impatto sulla reputazione turistica della città (per 15/26) e sulla capacità di attrazione dei suoi eventi (18/26); circa una metà dei rispondenti (12/26) dichiara però che questo non ha comportato una maggiore permanenza dei visitatori in città, probabilmente perché si trattava di flussi legati agli eventi. I rispondenti sono molto divisi sugli effetti della candidatura sull'imprenditoria: se la maggior parte coglie una maggiore professionalizzazione degli operatori che animano la vita culturale (16/26), non sembra generalmente condivisa l'affermazione che siano cresciuti gli investimenti imprenditoriali sulla cultura (12 risposte positive/26).

Note conclusive

La competizione annuale a Capitale italiana della cultura appare, in sintesi, una esperienza di successo, capace di avere effetti su una molteplicità di ambiti della vita urbana, alcuni dei quali percepibili anche nella media durata. Sembra altresì possibile affermare che il percorso di candidatura stesso sia in grado di innescare dei processi di cambiamento nelle città e nei loro rapporti con gli stakeholder del territorio.

Si tratta infatti di occasioni straordinarie, uniche, di attivare un sistema di intelligenza collettiva, finalizzato a immaginare una nuova dimensione dello sviluppo cittadino che ruoti intorno alle risorse culturali. Un tema, questo, difficilmente misurabile, ma del quale lo studio realizzato, e la successiva indagine svolta con i partecipanti a Cantiere Città, rende conto in modo sufficientemente chiaro.

È vero allo stesso modo che l'anno di Capitale, per la durata del titolo e per il budget disponibile, può concentrarsi in particolar modo sull'animazione del territorio tramite un ricco calendario di eventi che, da solo, non necessariamente riesce ad innescare dinamiche di cambiamento, soprattutto nella crescita del consumo culturale della comunità. Ma sono incoraggianti, ed emblematici allo stesso tempo, tutti quei casi in cui – a fianco del programma degli eventi – le Amministrazioni mettono in campo una visione strategica di lungo periodo: dai progetti strutturali e di riqualificazione urbana, alle più complesse operazioni di ripensamento dei modelli di governo.

La crescita dell'iniziativa si misura, inoltre, con l'affermarsi di uno standard sempre più alto per i dossier di candidatura, cre-

scita che riguarda anche il desiderio di misurarsi con obiettivi più complessi, innovativi e che, potenzialmente, possono lasciare una eredità, anche dopo l'anno del titolo.

L'effetto più interessante, in fondo, è quello della nuova consapevolezza del ruolo che la cultura può giocare nel cogliere le opportunità dello sviluppo per le città.

Bibliografia

- AAVV, Capitale italiana della cultura. Dal 2015 al 2022 dati esperienze cambiamenti, a c. della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2023
- AAVV, "Impact indicators for culture, sports and business events: A guide - Part II", a c. di OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2023/11, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e2062a5b-en> 2023
- AAVV, *L'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018 In Italia. Gli Impatti / European Year of Cultural Heritage 2018 In Italy. The Impacts*, numero speciale di Economia della Cultura, Anno XXXI, 2021 / n. 1
- A. Bollo, "Per un approccio strategico e multidimensionale alla valutazione dei progetti culturali", in *Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile*, a c. di Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2024, p. 45
- A. Cicerchia, *Che cosa muove la cultura. Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, 2021
- A. Colombo Vilarrasa, "How to evaluate cultural impacts of events? A model and methodology proposal", in *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(4), pp. 500-511, 2016
- B. Garcia et al., *Creating an Impact: Liverpool's Experience as European Capital of Culture*, University of Liverpool, 2011
- C. Mereghetti, "Innovating the social impact evaluation of cultural initiatives", in *DigitCult - Scientific Journal on Digital Cultures*, 7, n. 2, dec. 2022, pp. 53-69
- Pavlova, A., Mobilio, L., Goffredo, S. e Fox, T., *Ex-post evaluation of the 2019 European capitals of culture – Final report*, Pavlova, European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Publications Office, 2020
- R. Pawson e N. Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, London, 1997
- G. Richards, "Evaluating the European Capital of Culture That Never Was: Brabantstad 2018", in *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, Numero speciale, 2014

**Marcello Minuti**

Economista d'azienda, PhD, da luglio 2018 lavora come coordinatore generale della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali. Già consulente per l'innovazione di Istituto Luce Cinecittà (2017-2018), membro del Nucleo di Valutazione degli investimenti del MiBAC (2017), fondatore di Struttura srl (2008-2016), responsabile operativo di Federculture Servizi (2004-2007), ricercatore a contratto per la facoltà di economia di Tor Vergata, ha svolto incarichi e consulenze per le principali aziende e amministrazioni del settore culturale, occupandosi di strategia, programmazione e organizzazione. Autore di articoli e monografie nei campi di suo interesse.

Francesca Neri

Responsabile Area Progetti d'innovazione e complessi Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. Per molti anni ha seguito progetti di area vasta impernati sulla valorizzazione dei beni culturali dal punto di vista della consulenza, oggi coordina un'area della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali dedicata a supportare i percorsi di enti pubblici e privati impegnati in progetti innovativi – sempre nell'ambito dello sviluppo a base culturale – e a immaginare percorsi di sviluppo delle competenze per chi opera in questo campo. Di recente ha lavorato sui temi dei modelli di gestione del patrimonio culturale, sui metodi di valutazione delle iniziative culturali, sul patrimonio immateriale, sulla sostenibilità di enti e progetti culturali, sulle strategie di ingaggio del pubblico, sulla divulgazione e sulla vita culturale delle città.