



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 <i>legacy</i> 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

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 Albore Livadie **Responsabile settore**
"Conoscenza del patrimonio culturale" alborelivadie@libero.it

Francesco Caruso **Responsabile settore**
"Cultura come fattore di sviluppo" francescocaruso@hotmail.it

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

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale univeur@univeur.org
Monica Valiante

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:





Antonio Pezzano

Dal picco all'oblio: cosa resta davvero nel turismo dopo la Capitale della Cultura

Pur sapendo che gli effetti sul turismo non sono né la motivazione principale delle Capitali della Cultura né un obiettivo adeguatamente finanziato, ritengo utile interrogarsi comunque su cosa resta in termini turistici dopo l'anno del titolo, per offrire indicazioni a chi quegli esiti desidera comunque perseguirli.

Negli ultimi decenni, numerosi studi sulle Capitali Europee e Italiane della Cultura mostrano uno schema ricorrente: durante l'anno del titolo i flussi turistici crescono, la visibilità mediatica esplode, l'offerta culturale s'intensifica. Terminato l'evento, però, gran parte di questi effetti si riassorbe. In questo contributo propongo una chiave di lettura semplice, basata su concetti di *marketing* turistico tradotti in un linguaggio non tecnico: le Capitali della Cultura generano un forte picco di attenzione, ma raramente producono "risorse di mercato" stabili, cioè quegli elementi che nel tempo rendono una destinazione più facile da ricordare, da raggiungere e da scegliere. Analizzo tre meccanismi critici – visibilità che non diventa memoria, visibilità culturale che non si traduce in accessibilità turistica, collaborazione che non si consolida in un sistema di *governance* – e discuto alcune implicazioni per chi progetta e gestisce questi programmi.

1. La domanda di fondo: cosa resta dopo l'anno del titolo?

In questo contributo mi concentro sugli effetti turistici delle Capitali della Cultura, pur sapendo che non sono né la motivazione principale della candidatura, né l'obiettivo prioritario del programma. I bandi e i finanziamenti non sono pensati – né per entità, né per durata – per produrre quei cambiamenti strutturali che servirebbero a consolidare risultati turistici nel lungo periodo. Tuttavia, proprio per questo, ritengo utile porsi comunque la domanda: *che cosa resta, sul piano turistico, dopo l'anno del titolo?* Non per trasformare la Capitale della Cultura in una politica esclusivamente "per il turismo", ma per offrire qualche spunto di riflessione a chi, dentro questi processi, quei risultati li vuole comunque raggiungere e deve fare i conti con risorse limitate e aspettative spesso molto alte.

Comincio con la domanda che titola questo paragrafo. **Che cosa rimane, negli anni, dell'aumento dei flussi turistici generato dalla Capitale della Cultura?** La letteratura disponibile, basata su decine di casi europei, racconta una storia abbastanza coerente: durante l'anno del titolo i flussi aumentano; la città entra nel radar dei media e dei visitatori; l'attenzione culturale cresce, così come l'orgoglio locale; dopo qualche anno, quasi tutto torna sui livelli precedenti o poco sopra il *trend* storico.

Non è necessariamente un fallimento: è l'effetto di un meccanismo. Gli eventi funzionano molto bene per accendere i riflettori, ma molto meno per **costruire risorse di mercato**. In questo articolo cerco di spiegare, con parole il più possibile concrete, perché la luce si spegne così in fretta e cosa sarebbe necessario per farla durare.

2. Un concetto chiave: le "risorse di mercato" di una destinazione

Nel *marketing* turistico si parla spesso d'immagine, reputazione o *brand*. Tuttavia, secondo una corrente di pensiero oggi molto influente a livello scientifico — sviluppata dall'Ehrenberg-Bass Institute (Università di Adelaide, Australia) — ciò che conta davvero per un *brand* sono le risorse di mercato. Se consideriamo le destinazioni turistiche come *brand* (e lo sono a tutti gli effetti), possiamo definire come "risorsa di mercato" qualunque elemento che rende una destinazione:

- più facile da **ricordare** quando si pensa a un viaggio;
- più facile da **trovare** sui diversi canali (motori di ricerca, OTA, tour operator, *social*, *media*);
- più facile da **scegliere e visitare** (prenotare, raggiungere, vivere).

Alcuni esempi molto concreti di come si *creano* queste risorse: una campagna di comunicazione ben progettata e ripetuta nel tempo; un film o una serie ambientati in quel luogo; un nuovo collegamento ferroviario o aereo che riduce tempi e costi di viaggio; l'apertura di una grande catena alberghiera che porta posti letto, standard, reti commerciali; un sistema di prenotazione semplice e visibile, che rende "comodo" comprare servizi ed esperienze.

Queste risorse non nascono in un giorno: si accumulano nel tempo e, sommandosi, costruiscono la forza competitiva della destinazione. Sono il risultato di tanti contributi pubblici e privati che, messi insieme, rendono quel luogo competitivo.

Se guardiamo le Capitali della Cultura da questa prospettiva, il problema appare subito chiaro: nella maggior parte dei casi **non c'è un vero processo di accumulo di risorse di mercato**. L'evento crea un picco di attenzione, ma non costruisce un patrimonio che resti. È come accendere un faro per un anno e poi spegnerlo, senza aver costruito la rete elettrica che permetta di riaccenderlo quando serve.

3. Primo meccanismo: la visibilità non diventa memoria

Durante l'anno della Capitale, la città vive una stagione eccezionale: cresce lo spazio sui media; circolano immagini, video, storie, contenuti digitali; arrivano influencer, giornalisti, operatori; si concentra una notevole spesa in promozione. Tutto questo genera **visibilità**, ma la visibilità da sola non basta a costruire **memoria stabile nel tempo**.

Nel linguaggio del *marketing evidence-based* parliamo di **disponibilità mentale**: quanto facilmente una destinazione "viene in mente" quando una persona pensa a un viaggio di un certo tipo (weekend culturale, city break, viaggio con bambini, ecc.). Il problema è che: finché l'evento è in corso, la città è in prima fila nella mente delle persone; appena l'evento finisce, la memoria si affievolisce e altri luoghi tornano a occupare quello spazio.

Gli studi disponibili mostrano che molte Capitali della Cultura hanno sperimentato proprio questo schema: un'onda di notorietà che si ritira rapidamente dopo l'anno del titolo, con pochi casi in cui la comunicazione è proseguita con **coerenza e continuità**. Perché la memoria collettiva si consolidi servono: idee creative chiare e ripetibili nel tempo (non solo slogan dell'anno); investimenti comunicativi distribuiti su più anni, non concentrati in pochi mesi; coordinamento tra attori pubblici e privati, per evitare messaggi frammentati.

Un paragone semplice: **Coca-Cola** è uno dei marchi più conosciuti al mondo e continua a investire in pubblicità. Non perché la gente non la conosca, ma perché sa che **la memoria va rinfrescata**. Se non lo fa, altri marchi riempiono quello spazio mentale. Per le destinazioni turistiche vale lo stesso: se dopo l'anno della Capitale la comunicazione si interrompe o si disperde, la città scompare gradualmente dal radar mentale. Quando si pensa a un viaggio "culturale", tornano in mente le destinazioni storicamente più forti.

4. Secondo meccanismo: la visibilità culturale non diventa accessibilità turistica

Il secondo limite è di tipo strutturale. Durante l'anno del titolo cresce la curiosità verso la città, ma spesso **non cambiano le condizioni concrete per soddisfarla**. Per semplicità possiamo distinguere tra:

- **visibilità culturale**: se ne parla, se ne scrive, la città entra nel discorso pubblico;
- **accessibilità turistica**: quanto è facile, per un visitatore, arrivare, prenotare, organizzare il soggiorno.

Anche qui possiamo usare un termine di *marketing*, spiegandolo

in modo non tecnico: **disponibilità fisica**. Indica quanto è semplice, dal punto di vista logistico e commerciale, trasformare l'interesse in una visita reale. Se l'anno della Capitale non coincide con un miglioramento dei collegamenti (treni, aerei, autobus a lunga percorrenza), un rafforzamento dell'offerta ricettiva e dei servizi turistici, una maggiore "vendibilità" dell'offerta (pacchetti, esperienze, prenotabilità online, accordi con intermediari), succede che: molte persone scoprono la città, ma non riescono o non trovano conveniente venire; chi viene una volta non trova motivazioni o occasioni per tornare.

In questi casi, l'aumento dei flussi si concentra in un periodo limitato e tende poi a normalizzarsi. Non perché la città non sia interessante, ma perché l'infrastruttura di accesso al mercato (trasporti, canali di vendita, prodotti turistici) è rimasta sostanzialmente uguale a prima.

5. Terzo meccanismo: la collaborazione non diventa sistema

Un aspetto poco misurato ma decisivo riguarda la dimensione organizzativa. La fase di candidatura e l'anno del titolo producono quasi sempre un effetto positivo: istituzioni, imprese, associazioni, cittadini iniziano a parlarsi di più; si formano tavoli



di lavoro, comitati, reti informali; emergono nuove competenze, idee, energie. Potremmo definire questo momento come un piccolo di intelligenza collettiva. Il nodo è ciò che accade dopo.

Nella maggior parte dei casi: le strutture create per gestire la Capitale si sciolgono o perdono ruolo; non viene istituita una *governance* stabile (fondazione, DMO, *delivery unit*, ecc.) con un mandato chiaro e risorse adeguate; le partnership temporanee non si trasformano in relazioni permanenti. Il risultato è che la città torna rapidamente a funzionare come prima: molti attori, poca regia; iniziative scollegate; difficoltà a mantenere continuità negli investimenti e nei messaggi.

In altre parole, la Capitale della Cultura è molto efficace come evento, ma poco efficace come politica di sviluppo di lungo periodo, se non lascia in eredità: infrastrutture fisiche (collegamenti, spazi culturali ben gestiti); infrastrutture mentali (posizionamento chiaro nella mente dei visitatori); infrastrutture relazionali (una regia condivisa tra pubblico e privato).

6. Implicazioni: cosa servirebbe perché il "faro" resti acceso?

Essere Capitale della Cultura è un'opportunità straordinaria, ma per trasformarla in eredità servono alcune scelte molto concrete, prima ancora che nuove teorie.

Dal punto di vista del *marketing* e della *governance*, tre indicazioni operative:

1. Pensare per risorse di mercato, non solo per eventi

- Non chiedersi solo "quante persone verranno nel 20XX?".
- Chiedersi anche "quali risorse di mercato vogliamo costruire che restino dopo il 20XX?".
- Tradurre questa domanda in obiettivi misurabili su memoria (ricordo), accessibilità (collegamenti, canali di vendita), *governance* (strutture stabili).

2. Programmare la continuità, non solo il picco

- Progettare fin dall'inizio la comunicazione "post-Capitale", su almeno 3-5 anni.
- Identificare i temi e i segmenti di pubblico da presidiare nel tempo (non solo nell'anno del titolo).
- Garantire un minimo di budget e di coordinamento per mantenere viva la presenza della città nei canali turistici.

3. Istituzionalizzare le relazioni nate durante il percorso

- Creare o rafforzare un soggetto stabile (DMO, fondazione, ecc.) con un mandato chiaro su turismo e cultura.
- Non disperdere gruppi di lavoro, competenze e reti creati per la Capitale, ma integrarli nella *governance* ordinaria.
- Fare in modo che la collaborazione sperimentata durante l'evento diventi il modo normale di lavorare sulla città.

7. Conclusioni

La domanda iniziale – che cosa rimane, negli anni, dell'aumento dei flussi turistici? – trova, alla luce di questi elementi, una risposta semplice ma scomoda: nella maggior parte dei casi, rimane meno di quanto potremmo ragionevolmente aspettarci. Non perché la Capitale della Cultura “non funzioni”, ma perché viene usata quasi sempre come un grande evento di promozione, raramente come parte di una strategia di accumulazione e manutenzione di risorse di mercato.

Se vogliamo che la Capitale della Cultura diventi un vero investimento in reputazione e competitività territoriale, dobbiamo cambiare le domande in fase di progettazione: non solo “quale programma culturale costruire per il prossimo anno?”, ma “quale eredità concreta lasciamo in termini di memoria, accessibilità e governance?”.

L'evento accende il riflettore. Perché la luce resti accesa dopo, servono una rete, continuità e un sistema capace di orchestrare, nel tempo, ciò che oggi accade in forma eccezionale.

Riferimenti essenziali

- Sharp, B. (2024). *The Market-Based Assets Theory of Brand Competition*. Journal of Business Research, 171, 114640
- Falk, M. & Hagsten, E. (2017). *Measuring the impact of the European Capital of Culture programme on overnight stays: evidence for the last two decades*. (“Martin Thomas Falk - Publications - Google Sites”) European Planning Studies, 25(12), 2175–2191.
- European Parliament (2013). *European Capitals of Culture: Success Strategies and Long-Term Effects*. Think Tank.
- Dogramadjieva, E. & Tylko, K. (2023). *Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach*. Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic.
- Falk, M. & Hagsten, E. (2021). *Economics of cultural tourism*. In *A Modern Guide to Tourism Economics*.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*. Journal of Marketing, 62(1), 2–18
- Vallati, L. (2021/22). *Capitali Italiane della Cultura e Capitali Europee della Cultura – progetti per lo sviluppo economico e culturale*. Tesi di laurea.

Antonio Pezzano

Esperto in destination marketing e sviluppo turistico. Founder dell'impresa sociale Acta-Sensi Contemporanei. Con oltre 20 anni di esperienza nello sviluppo di politiche, strategie e servizi per il turismo e la cultura, collaborando con istituzioni internazionali, nazionali e locali, oggi concentra la sua attività sul destination marketing basato su dati ed evidenze, con attenzione agli impatti socio-economici e culturali delle iniziative sui territori.