



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 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

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

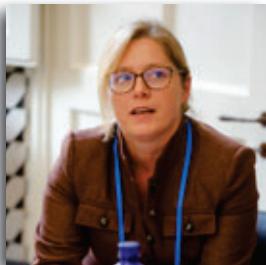
Per consultare i numeri precedenti e
i titoli delle pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione Mission

Per commentare gli articoli:
univeur@univeur.org

ISSN 2280-9376

Main Sponsor:

Fondazione
Villa Rufolo Festival



Quando il titolo non arriva: la candidatura come eredità e prova di maturità

Agnieszka Śmigiel

Massimo Bray, aprendo i lavori della XX edizione di Ravello Lab 2025 – *Turismi & Culture per la rigenerazione dei luoghi*, ha posto una domanda tanto semplice quanto carica di implicazioni: che cos'è oggi la cultura? E, di conseguenza – nel contesto del panel *Capitali italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo* – quale cultura viene chiamata in causa quando un territorio decide di candidarsi a un titolo pubblico, quello di "Capitale", che promette riconoscimento, risorse, visibilità? Non è un esercizio definitorio, ma una scelta politica implicita: indirizza le priorità, seleziona gli interlocutori, legittima alcune pratiche e ne marginalizza altre. In altre parole, stabilisce che cosa una città considera trasformabile attraverso la cultura. La domanda non è accademica: orienta scelte, alleanze, conflitti, aspettative. E incide soprattutto su ciò che resta quando il verdetto non coincide con la vittoria.

Ci sono parole che, nel lessico delle politiche culturali, sembrano innocue e invece cambiano la postura di un'intera città. 'Capitale' è una di queste. Perché promette luce, fuochi d'artificio, attenzione, centralità. Ma soprattutto perché produce un'aspettativa: quella che il riconoscimento coincida con la trasformazione. Come se la trasformazione fosse un premio. Come se il cambiamento avesse bisogno di un trofeo per legittimarsi.

Eppure, chi ha seguito dall'interno i processi di candidatura e post-candidatura lo sa: la trasformazione, quando accade, non è mai tutta contenuta nell'anno-evento. Di solito comincia prima – nei mesi in cui si scrive, si discute, si negozia – e, se è vera, continua dopo, nel modo in cui la città decide di non disperdere ciò che ha messo in moto. È a partire da qui che si colloca la tesi di questo contributo: la candidatura non è soltanto una competizione, ma un esercizio di governo. E come tutti gli esercizi di governo, produce effetti anche quando non porta a una vittoria formale. È su questo terreno che il confronto del panel acquista densità: *quali effetti duraturi produce una candidatura quando il titolo non arriva?* E, in filigrana: *che cosa resta, quando finisce la competizione e si torna alla quotidianità?*

Negli ultimi anni, come Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, abbiamo avuto la possibilità di osservare que-

sta soglia da vicino. Con le quattro edizioni di *Cantiere Città*¹ dedicate alle città finaliste al titolo di Capitale italiana della cultura, e con i percorsi di accompagnamento dedicati a *GO!2025 – Nova Gorica/Gorizia Capitale europea della cultura 2025*² e al nascente *spin-off* per le finaliste di *Capitale italiana del libro*, abbiamo accompagnato — e stiamo avviando nuovi percorsi di accompagnamento con — città molto diverse tra loro: per dimensione, capacità amministrativa, tradizioni culturali, fragilità demografiche, intensità turistica, dotazione infrastrutturale e, soprattutto, per 'clima civico'. Ciò che tende a ripresentarsi, al di là delle differenze, è che non è la mancata vittoria a determinare l'esito di un percorso, ma è la qualità delle decisioni che una città prende dopo il verdetto.

Questa è una buona notizia, perché sposta l'asse dalla fatalità — il titolo non è arrivato, quindi tutto finisce — alla responsabilità: abbiamo attivato un processo, decidiamo se alimentarlo o lasciarlo spegnere. Ma è anche una considerazione esigente, perché suggerisce un'affermazione impegnativa: *la candidatura non è una procedura puramente formale e neutra*. È un esercizio di governo. E, come tutti gli esercizi di governo, produce effetti — organizzativi, simbolici, relazionali, persino economici. Il punto è se questi effetti vengono riconosciuti e trasformati in una traiettoria.

Il titolo come strumento di trasformazione

Negli ultimi anni la discussione sulle Capitali — europee e nazionali — si è spesso polarizzata attorno a un'alternativa implicita: eventi celebrativi o grandi investimenti strategici. Ma la questione è meno binaria di quanto appaia. Il titolo nasce con un'intenzione che non si esaurisce nella celebrazione: implica di innescare trasformazioni culturali, sociali ed economiche attraverso la cultura. Usare la cultura come leva, dunque, non come ornamento o come occasione per passare il tempo libero, ma come infrastruttura civica: spazio pubblico di relazione, linguaggio condiviso, dispositivo capace di generare legami, memoria e visione di futuro.

Questa intenzione si confronta oggi con due snodi critici. La prima sfida è coniugare picchi di visibilità con continuità operativa. Il rischio è noto: una concentrazione intensa di attività, comunicazione, risorse e attenzione, seguita da un ritorno progressivo alla normalità, come se il progetto avesse esaurito la propria funzione nel momento di massima visibilità. Quando questo ac-

¹ Si rimanda al sito-web del progetto "Cantiere Città. Un percorso di valorizzazione per le città finaliste a Capitale italiana della cultura": <<https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/innovazione-e-sperimentazione/cantiere-citta-capitale-italiana-cultura/>>.

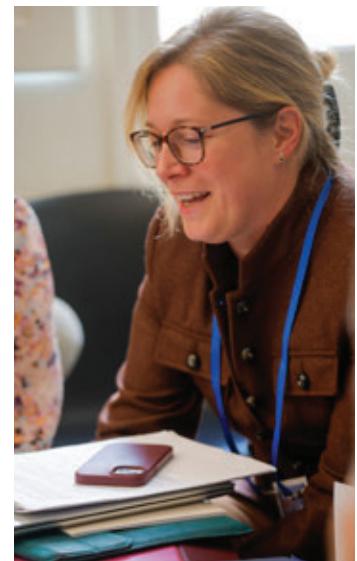
² Si rimanda al sito-web del progetto "skills2GO! empowering Nova Gorica-Gorizia for European Capital of Culture 2025": <<https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/innovazione-e-sperimentazione/skills2go/>>.

cade, la città può aver prodotto molti eventi e lasciato poche strutture; molta narrazione e pochi strumenti; molte immagini e poche competenze. L'anno straordinario invece di aprire un ciclo, finisce per chiuderlo.

La seconda tensione è più sottile: riguarda ciò che intendiamo per cultura. Se la cultura viene pensata in senso stretto – come programmazione di spettacoli, grandi mostre, calendario di appuntamenti – la Capitale rischia di ridursi a una sommatoria di eventi. Se invece adottiamo una definizione più ampia, allora cambia il quadro interpretativo: cultura come insieme di pratiche diffuse; come capacità di costruire cittadinanza; come diritto alla partecipazione; come attivazione di competenze e talenti locali.

È all'incrocio di queste due tensioni che si colloca la domanda centrale di questo saggio: che cosa accade quando una città non vince? La risposta non può essere semplicemente "nulla", perché l'esperienza dimostra il contrario. Ma non può nemmeno essere automaticamente positiva: non tutti i percorsi di candidatura generano effetti duraturi. La differenza sta nelle scelte che le città compiono lungo il cammino e, soprattutto, in quelle che assumono dopo il verdetto.

È qui che la candidatura smette di essere un esercizio simbolico e diventa una cartina di tornasole della capacità di governo di un territorio. Perché solo una visione ampia della cultura rende pensabile un'eredità altrettanto ampia: non la somma delle iniziative realizzate, ma un cambiamento nei modi di fare politica culturale, nei metodi di lavoro, nelle alleanze costruite, nei dispositivi di governance. È su questo terreno – più che sull'esito della competizione – che si misura la maturità di una città.



La candidatura oltre l'esito

La parola 'perdere' è ingannevole. In molti casi, ciò che appare come una perdita è in realtà una mancata consacrazione. Il percorso di candidatura può aver prodotto – e spesso produce – risultati importanti: nuove reti, nuove competenze, un metodo di lavoro più aperto, una visione condivisa. Affinché questi esiti diventino duraturi, tuttavia, è necessario un passaggio ulteriore: rendere strutturale l'energia della candidatura, inserendola in una strategia di medio-lungo periodo.

Nell'esperienza di *Cantiere Città*, le città che riescono a produrre valore anche in assenza del titolo condividono una stessa impostazione di fondo: trattare il dossier non come un documento conclusivo, ma come una base di lavoro; non come un punto di arrivo, ma come una traccia operativa. Qui emerge un dato decisivo: nei processi di trasformazione non contano solo – e non sempre principalmente – le risorse economiche, ma la capacità

di creare alleanze, generare fiducia e mantenere una governance attiva. Una capacità che, soprattutto nelle città piccole e medie, rappresenta spesso la risorsa più rara.

La candidatura come diagnosi territoriale

Uno degli effetti più solidi – e meno raccontati – della candidatura è ciò che potremmo definire una *diagnosi territoriale*. Non nel senso tecnico di un *report*, ma in quello politico: la città è costretta a guardarsi, a riconoscere le proprie criticità, a scegliere un racconto che non sia soltanto autocelebrazione.

Su questo punto, le riflessioni di Luca Dal Pozzolo³ risultano particolarmente utili: il progetto culturale non nasce dall'applicazione di un format calato dall'alto, ma da una comprensione profonda del luogo e della sua società; dalla capacità di riconoscere risorse latenti, leggere dinamiche e fratture, trasformare l'identità in progetto senza ridurla a folklore. È un invito a considerare la candidatura come uno strumento che obbliga la città a fare ciò che spesso rimanda: interrogarsi sul proprio senso prima ancora di definire la propria agenda.

Quando questo passaggio riesce, si verifica un passaggio cruciale: la cultura esce dalla logica settoriale e diventa un lessico trasversale. Entra nella discussione su turismo, *welfare*, scuola, rigenerazione urbana, politiche giovanili, lavoro, residenzialità. In altre parole, la cultura diventa politica nel significato più pieno del termine: un modo di tenere insieme scelte diverse all'interno di una visione condivisa.

Ma qui si apre un bivio. La diagnosi territoriale può restare un momento straordinario, confinato al tempo della candidatura, oppure può essere incorporata in una pratica ordinaria di governo: monitoraggio, ascolto continuativo, programmazione condivisa, valutazione. È in questo passaggio che una candidatura smette di essere soltanto convincente e comincia a produrre trasformazione, rivelando la propria natura: esercizio retorico o vero dispositivo di cambiamento.

Roadmap: quando il dossier diventa un piano

Nel lavoro con le città finaliste, emerge con frequenza il riferimento alla *roadmap*: non come una metafora astratta, ma uno strumento operativo che consente di trasformare l'intensità della candidatura in continuità amministrativa e politica.

Pur assumendo configurazioni differenti, il passaggio dalla can-

³ Luca Dal Pozzolo, "Luogo, senso, progetto culturale", in Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile*, 2024, Scuola dei beni e delle attività culturali, www.fondazionescuolapatrimonio.it, pp. 27-33.

didatura al piano strategico si articola lungo quattro direttive principali.

1 - Un orizzonte di medio-lungo periodo

La candidatura spinge a immaginare un anno intenso. Ma la legacy prende forma quando la città sceglie di considerare quell'anno come un capitolo, e non come un punto di arrivo. Ciò implica budget e programmazione anche oltre il picco di visibilità e richiede spesso di resistere a una tentazione diffusa: concentrare tutte le risorse nel breve periodo, a scapito della continuità.

2 - Una governance che resta

Una candidatura mobilita molte persone; se però non produce una regia stabile, questa mobilitazione tende a dissolversi. Le forme possono essere diverse – fondazioni, partenariati, uffici di coordinamento, tavoli permanenti – ma ciò che conta è la continuità della funzione: tenere insieme attori, priorità, decisioni e risorse.

3 - Una rete che non si spegne

Uno degli effetti più preziosi della candidatura è spesso la rete: l'abitudine a collaborare tra soggetti che prima s'ignoravano o competevano tra loro. Ma le reti richiedono manutenzione e cura: momenti di confronto, spazi di coprogettazione, occasioni di restituzione. Se questa manutenzione manca, la rete si sfila; se invece diventa una pratica ordinaria, la candidatura lascia in eredità un patrimonio relazionale stabile, capace nel tempo di generare capitale sociale.

4 - Un piano strategico culturale

È in questo snodo che la candidatura può evolvere in un vero piano strategico culturale. Trasformare la candidatura in piano significa selezionare priorità, integrare settori, definire obiettivi, individuare progetti realmente attuabili, chiarire risorse e responsabilità, prevedere strumenti di monitoraggio. In altre parole, passare da un documento che racconta a un documento che governa.

È in questa direzione che molte città hanno saputo utilizzare progetti "cantierabili" come leva: per accedere ad altri finanziamenti, consolidare politiche culturali, rafforzare organizzazioni locali. Il titolo mancato, in questi casi, non interrompe il percorso, ma lo riorienta.

La partecipazione come metodo di governo

Nella pratica di progettazione culturale contemporanea la partecipazione occupa una posizione centrale. Non va intesa come una parola d'ordine o una moda del momento, ma come un obiettivo democratico, strettamente connesso alla cittadinanza attiva. Questo è un punto che merita di essere tenuto fermo: la partecipazione non è un surplus della cultura, bensì una misura della sua funzione pubblica.

Le esperienze raccolte nei volumi di *Cantiere Città*⁴ mostrano quanto sia delicato tradurre la partecipazione in metodo: ascolto non episodico, co-progettazione, restituzione, validazione, capacità d'includere soggetti meno attrezzati e meno visibili e, soprattutto, chiarezza sul grado reale di potere attribuito ai soggetti coinvolti, nonché trasparenza sui limiti e sulle responsabilità del processo decisionale. La partecipazione che lascia traccia è quella che cambia le regole del gioco: non solo coinvolgere, ma condividere.

In questo quadro torna utile una formula spesso evocata, ma non sempre praticata: "fare sistema". Fare sistema significa costruire un lessico comune tra politiche e pratiche culturali, superare la separazione tra "chi governa" e "chi fa cultura", riconoscere che la vita culturale di una città si produce dentro una trama complessa: istituzioni, terzo settore, ambiti informali, scuole, comunità professionali, cittadine e cittadini.

Se la candidatura riesce ad attivare questo sistema e, soprattutto, se la città sceglie di non richiederlo una volta terminata la competizione, l'effetto duraturo diventa evidente: cambia il modo di fare politica culturale. Non più per sommatoria di eventi, ma come pratica di costruzione deliberata di comunità culturali attive.

Dalla costruzione alla cura: governare i contenitori culturali

Le considerazioni fin qui sviluppate trovano una verifica particolarmente eloquente in un ambito spesso considerato tecnico, ma in realtà profondamente politico: quello dei cosiddetti "contenitori culturali".

È su questi spazi, infatti, che una candidatura mostra se ha prodotto soltanto visibilità o se ha attivato capacità di governo, responsabilità condivise e visioni di lungo periodo.

Dopo una lunga stagione in cui molti territori – grandi e piccoli – hanno investito nella costruzione di infrastrutture grazie a fondi strutturali e risorse pubbliche, la questione si è progressivamente spostata: non si tratta più soltanto di costruire, ma di *far vivere*.

In questo senso, la candidatura può funzionare come una lente utile, perché costringe la città a porsi alcune domande decisive: quali spazi sono davvero necessari? quali sono sostenibili nel tempo? chi li abita e chi li gestisce? quali funzioni sociali e culturali devono integrare? E, soprattutto, quale modello di collaborazione tra pubblico e terzo settore è possibile, realistico e non soltanto desiderabile?

⁴ Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, *Cantiere Città. Note per la partecipazione attiva nella città culturale*, 2025, Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, www.fondazionescuolapatrimonio.it.

Nei casi seguiti all'interno di *Cantiere Città* – con traiettorie differenti e complessità concrete – emerge un elemento comune di particolare valore: l'apertura della gestione alla partecipazione non è un processo semplice, richiede tempo, competenze amministrative, *accountability*, chiarezza di ruoli, e un investimento di risorse umane spesso sottovalutato. Quando però questo saggio riesce, produce effetti duraturi su almeno due piani:

1. rende gli spazi luoghi vissuti, e non monumenti inerti;
2. rafforza le competenze del terzo settore, ne sostiene la professionalizzazione e costruisce un'abitudine condivisa alla responsabilità.

In altri termini, la cultura non è soltanto infrastruttura: è cura. E la cura, per definizione, non è un evento isolato, ma un processo continuo.

Competenze: la *legacy* più silenziosa

Una candidatura costringe a imparare. Non sempre in modo ordinato, non sempre con piena consapevolezza, ma l'apprendimento avviene: progettazione, collaborazione, rendicontazione, comunicazione, gestione dei conflitti, capacità di (ri)immaginare e (ri)organizzare. Si tratta di un processo spesso poco visibile, ma decisivo.

Per questo, nel percorso di *Cantiere Città*, si è progressivamente rafforzata la dimensione di *capacity building*: non soltanto accompagnare i Comuni, ma lavorare anche con gli attori culturali – in particolare del terzo settore – su teoria del cambiamento, modelli di sostenibilità, strumenti di misurazione e pratiche di gestione. È un lavoro che risponde direttamente alla domanda iniziale di questo saggio: le competenze restano anche quando il titolo non arriva, e spesso rappresentano la condizione necessaria perché il dossier non resti lettera morta.

L'esperienza della Scuola in *GO! 2025* conferma questa intuizione. In contesti più complessi, transfrontalieri e multilivello, la competenza diventa a tutti gli effetti un'infrastruttura: non sostituisce la visione, ma le consente di tradursi in pratica.

Dalla competizione all'ecosistema

Negli ultimi anni si è assistito a una moltiplicazione delle "Capitale": cultura, libro, arte contemporanea, fino alle diverse declinazioni regionali. Da un lato, questa proliferazione segnala un desiderio reale di riconoscimento, attivazione, orgoglio locale e progettualità. Dall'altro, solleva una questione che non è soltanto tecnica, ma eminentemente politica: questa frammentazione

rafforza o indebolisce il senso profondo dell'iniziativa "Capitale"? La risposta non risiede nel numero dei titoli, ma nella loro capacità di dialogare. Se ogni iniziativa rimane isolata, il rischio è quello di riprodurre modelli, disperdere energie e inseguire una visibilità di breve periodo. Se invece si costruisce un ecosistema – fatto di reti tra città, scambio di pratiche, ricerca condivisa, coprogettazione – allora la moltiplicazione dei titoli può trasformarsi in un'infrastruttura di apprendimento diffuso.

In questa prospettiva, lo *spin-off* di *Cantiere Città* dedicato alle finaliste di *Capitale italiana del libro* va letto come un tentativo di coerenza: non aggiungere un'ulteriore competizione, ma contribuire alla costruzione di una grammatica condivisa tra politiche culturali che oggi rischiano di procedere in parallelo, senza incontrarsi.

Il titolo come banco di prova

Alla luce di queste considerazioni, il titolo di *Capitale italiana della cultura* – così come quelli del libro o dell'arte contemporanea – mostra il suo pieno valore soprattutto se viene considerato come processo e non solo come evento o consacrazione. Produce conoscenza condivisa, competenze e strumenti di lavoro, e non si limita alla sola visibilità. Restituisce alla cultura il suo ruolo politico più autentico: quello di costruire comunità e rendere governabile il cambiamento.

Ed è proprio qui il punto che questa riflessione intende mettere in evidenza: il titolo serve anche quando non arriva, a condizione che la città scelga di non archiviare il percorso come un'"occasione mancata", ma di riconoscerlo come un tempo di maturazione e di apprendimento collettivo.

Gli effetti duraturi che abbiamo potuto osservare si concentrano, con una certa regolarità, in alcuni ambiti ricorrenti:

- nella capacità di trasformare la candidatura in una *roadmap* operativa (piano, progetti attuabili, cronoprogramma);
- nella condivisione delle politiche culturali già durante la scrittura del dossier, non come consultazione sporadica, ma come metodo di lavoro costante;
- nella gestione partecipata di spazi e contenitori culturali, quando questa scelta è sostenuta da strumenti adeguati e da responsabilità chiare;
- nella tenuta della rete e della *governance*, perché è lì che si decide se la cultura diventa davvero "sistema";
- nell'investimento sulle competenze, perché senza competenze la visione resta fragile.

In questa prospettiva, il vero indicatore di successo non è la vittoria in sé, ma la continuità. Conta la capacità di non lasciare che

il processo si esaurisca nel momento in cui l'attenzione pubblica si sposta altrove. Ma forse la domanda da rovesciare è un'altra: non che cosa guadagna chi vince, bensì che cosa *diventa possibile per chi sceglie di candidarsi seriamente*. Ciò in quanto una candidatura ben impostata, anche qualora non esiti in una vittoria, resta un insostituibile banco di prova della maturità di una città. E, talvolta, l'occasione per rinnovarla in profondità.

Agnieszka Śmigiel

Storica dell'arte, esperta in politiche culturali, formata in Polonia, Italia e UK, con esperienza in musei, mostre e ricerca sul patrimonio culturale. Dal 2021 lavora presso la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, occupandosi di politiche culturali innovative e sperimentali.

