



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

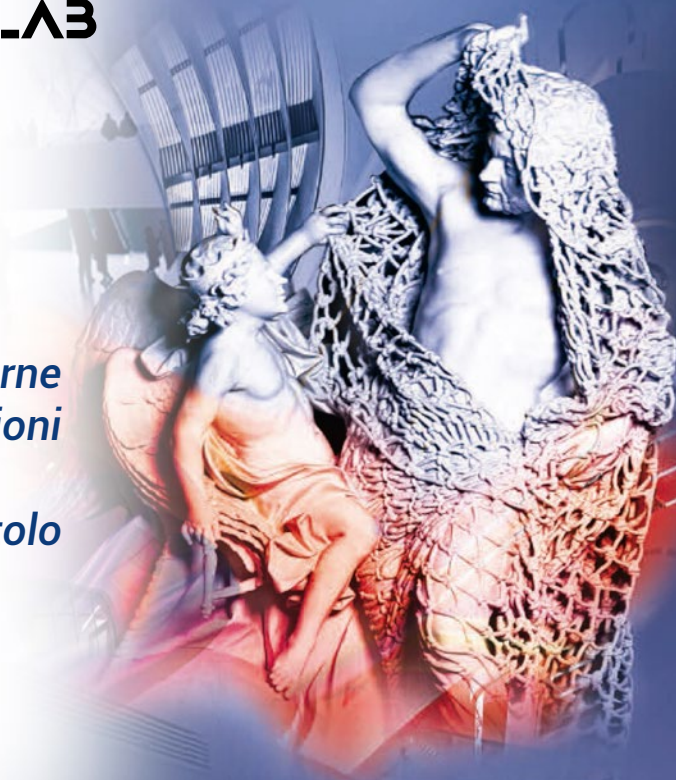
RAVELLO LAB
2025

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

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:



Comitato Scientifico



On. Alfonso Andria, Presidente

Prof.ssa Claude Albore Livadie, Direttore di Ricerca emerito Centre National de la Recherche Scientifique, Ministère de la Culture, CCJ, Aix en Provence

Prof. Adalgiso Amendola, Professore Emerito di Economia politica, Università di Salerno

Prof. Alessandro Bianchi, Direttore Scuola di Rigenerazione Urbana Sostenibile "LaFeniceUrbana"

Prof. David Blackman, Archeologo, già Direttore della British School at Athens

Dott.ssa Raffaella Bonaudo, Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio delle province di Salerno e Avellino

Prof. Mounir Bouchenaki, Archaeologist, Director Arab Regional Centre for World Heritage

Prof. Clementina Cantillo, Ordinario di Storia della Filosofia, DiSPaC, Università di Salerno

Dott.ssa Elena Flavia Castagnino Berlinghieri, Funzionario Direttivo Archeologo della Soprintendenza di Siracusa

Prof.ssa Tiziana D'Angelo, Direttore Parco Archeologico di Paestum e Velia

Prof. Stefano De Caro, Archeologo, già Direttore ICCROM

Prof.ssa Maria Giuseppina De Luca, Ordinario di Estetica, Università di Salerno

Mons. José Manuel Del Rio Carrasco, Dicastero per il Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti

Dott.ssa Caterina Della Porta, Direttore Generale del Museo Bizantino e Cristiano di Atene

Prof. Maurizio Di Stefano, Presidente ICOMOS Italia

Dott. Eladio Fernandez Galiano, Programme des Itinéraires cultures, Conseil de l'Europe

Prof. Ferruccio Ferrigni, già Docente di Gestione dei Sistemi Urbani e Territoriali, Dipartimento Pianificazione e Scienza del Territorio, Università Federico II, Napoli - Responsabile Programma EUR. OPA Grandi Rischi

Prof. Pierpaolo Forte, Ordinario Diritto Amministrativo Università del Sannio

Prof.ssa Marina Fumo, già prof. ordinario di Architettura Tecnica, Università Federico II, Napoli

Prof. Pietro Graziani, Già Direttore Generale MiBACT, Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio Università "La Sapienza" - Direttore Responsabile "Territori della Cultura"

Prof. Matthew Benjamin Harpster, Koç University Mustafa V. Koç Maritime, Archaeology Research Center

Prof. Ferdinando Longobardi, Professore Linguistica Università degli studi di Napoli "L'Orientale"

Arch. Carla Maurano, Architetto Paesaggista, consulente per la conservazione, la valorizzazione e la gestione integrata del patrimonio culturale e dei paesaggi culturali

Dott.ssa Maria Cristina Misiti, già Direttrice Istituto per il restauro e la conservazione del patrimonio archivistico e librario

Prof. Luiz Oosterbeek, Coordinating Professor of the Polytechnic Institute of Tomar, UNESCO chair holder, President of the International Council for Philosophy and Human Sciences

Dott.ssa Giuseppina Padeletti, Dirigente di Ricerca CNR e Presidente European Materials Research Society (EMRS)

Prof. Mark John Pearce, Professor of Mediterranean Prehistory, University of Nottingham

Prof. Massimo Pendenza, Professore Ordinario, Direttore Center for European Studies, Dipartimento di Studi Politici e Sociali Università di Salerno

Prof. Carmine Pinto, Direttore Dipartimento di Studi Umanistici Università di Salerno

Prof. Fabio Pollice, Ordinario di Geografia Economico-Politica Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, Università del Salento - Coordinatore attività e Responsabile progetti europei

Prof. Dieter Richter, Professore Emerito di Letteratura Critica, Università di Brema

Prof. Franco Salvatori, già Professore di Geografia, Università Tor Vergata

Dott.ssa Giuliana Tocco, Archeologo, già Soprintendente archeologo di Salerno e Avellino

Dott.ssa Françoise Tondre, già Dirigente Consiglio d'Europa

Prof. Denise Olivieri, Professore Storia dell'Architettura, Università di Pisa

Dott. Hamza Zirem, Scrittore e mediatore interculturale

Dott. Gabriel Zuchtriegel, Direttore Generale Parco Archeologico di Pompei

Consiglio di Amministrazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

On. Alfonso Andria
Presidente e legale rappresentante
Dott.ssa Marie-Paule Roudil
Vice Presidente
Dr. Eugenia Apicella
Segretario Generale

Rappresentanti Enti Fondatori

Secrétaire Général Conseil de l'Europe
Dr. Alain Berset
Comune di Ravello
Dott. Paolo Vuilleumier, Sindaco
Università degli Studi di Salerno
Prof. Virgilio D'Antonio, Rettore Magnifico
Comunità Montana "Monti Lattari"
Luigi Mansi, Presidente

Rappresentanti Soci Ordinari

Centro di Cultura e Storia Amalfitana
Dott. Giuseppe Cobalto, Presidente
Comune di Scala
Ivana Bottone, Sindaco

Membri Cooptati

Prof. Adalgiso Amendola
Professore Emerito di Economia politica, Università di Salerno
On. Alfonso Andria
Senatore
Prof. Francesco Caruso
Ambasciatore
Prof. p. Giulio Cipollone, Ordinario di Storia della Chiesa
Medievale Pontificia Università Gregoriana
M.o Alessio Vlad, Presidente
Fondazione Ravello
Prof. Manuel Núñez Encabo
Associazione Europea ex parlamentari del Parlamento Europeo
e del Consiglio d'Europa
Dott.ssa Marie-Paule Roudil
già Direttore Unesco Office in New York e The UNESCO
Representative to the United Nations
Dott. Giulio Pecora
Consigliere e membro del Consiglio Direttivo Società Italiana
per l'Organizzazione Internazionale
Dr. Krzysztof Zyman
Head of Major Hazards and Environment Division, Executive
Secretary of the EUR-OPA Major Hazards Agreement, Council
of Europe
Prof. Orazio Abbamonte
Presidente Fondazione Banco di Napoli
Dott. Domenico Credendino
Presidente
Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana

Membri consultivi

Prof. Adalgiso Amendola
Relatore del Comitato Scientifico

Revisore Unico

Dr. Alfonso Lucibello



Ravello Lab 2025. La progettazione culturale a base dei modelli di sistemi turistici

Come d'abitudine "Territori della Cultura" chiude l'anno con un numero monotematico dedicato a Ravello Lab-Colloqui Internazionali che nell'ottobre scorso è giunto al bel traguardo della XX edizione. Abbiamo raccolto – e pubblichiamo qui – interventi, contributi, testimonianze, impressioni, spunti e riflessioni dentro e intorno a un percorso di estremo valore che ha visto i tre partner (Federculture, presieduto da Andrea Cancellato; la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali con il Commissario straordinario Onofrio Cutaia e il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali), costantemente impegnati fin dall'inizio dell'anno ad affinare il programma grazie all'insostituibile supporto dei rispettivi Staff e, sotto il profilo contenutistico, dei tre Chair che avrebbero poi condotto i rispettivi panel tematici: Fabio Pollice, Rettore Università del Salento; Pierpaolo Forte, Ordinario Diritto Amministrativo Università del Sannio e Marcello Minuti, Coordinatore Generale Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

Turismi&Culture per la rigenerazione dei luoghi: l'intuizione di tracciare un tema di base largo e perciò capiente ha prodotto



Da sinistra: Francesco Spano, Direttore di Federculture; Massimo Bray, Direttore Generale dell'Istituto della Enciclopedia Treccani; Alfonso Andria, Presidente Comitato Ravello Lab e Onofrio Cutaia, Commissario straordinario della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.



Giuseppe Fusco di FES Ceramiche Amalficoast, autore con il fratello Marco delle opere offerte, consegna il premio a Emilio Casalini.

effetti significativi, qualificati dalla ricchezza del dibattito interno a ciascuno di essi e, prima ancora, dall'attenta scelta di relatori e partecipanti alle sessioni plenarie come alla giornata centrale. Massimo Bray, direttore generale dell'Istituto della Enciclopedia Treccani, apprezzato Ministro dei Beni e delle Attività Culturali nel Governo Letta, ha tenuto la 'Lectio' dal titolo: "Il patrimonio culturale tra valorizzazione e sostenibilità: nuove sfide per il turismo del XXI secolo", che ha rappresentato l'incipit ideale elevando da subito il tono anche attraverso più d'una suggestione, ad esempio sulla necessità di *"creare comunità integrate in cui la cultura ci faccia riconoscere come cittadini che lavorano insieme coltivando la prospettiva dello sviluppo per i prossimi decenni, in modo da escludere piani a breve termine, che evidentemente esprimono visioni anguste"*.

Nel corso della sessione di apertura la presentazione di L'Aquila Capitale italiana della Cultura 2026 con l'intervento del Sindaco Pierluigi Biondi.

La consegna del **Premio Nazionale "Patrimoni Viventi"** per la valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale. Per la categoria Enti pubblici il riconoscimento a "Borgo Universo: storia di una rinascita", realizzato dal Comune di Aielli (Aq); per la categoria Associazioni private, a "Campis – Campagnatico: Attività, Memorie, Patrimoni e Innovazione della Storia in comune", un progetto realizzato dalla Proloco di Campagnatico (Gr). Il premio speciale "Patrimonio vivente 2025" al giornalista Emilio Casalini, ideatore, sceneggiatore e conduttore della trasmissione televisiva RAITRE "Generazione Bellezza".

Per solennizzare la ricorrenza del ventennale il partneriato ha voluto realizzare il volume: "RAVELLO LAB 2006-2025 Raccomandazioni per una nuova qualità dello sviluppo a base culturale", curato da Fabio Pollice, Federica Epifani e Patrizia Miggiano. Il 1° novembre a Paestum, nel quadro della XXVII Borsa Mediterra-



Da sinistra: Fabio Pollice, Rettore Unisalento; Alfonso Andria; Pierpaolo Forte, Ordinario Diritto Amministrativo Università del Sannio e Marcello Minuti, Coordinatore Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

nea del Turismo Archeologico, è stato poi presentato al pubblico e alla Stampa.

Per il curatore Fabio Pollice, *"Il volume intende valorizzare un'esperienza di confronto che ha dimostrato la propria indubbia efficacia e, proiettarla nel futuro perché continui a offrire suggerimenti e ipotesi di indirizzo per le politiche culturali ai diversi livelli istituzionali grazie al coinvolgimento di una pluralità di 'attori' del vasto ed eterogeneo insieme di enti,*

istituzioni e imprese che costituisce il sistema culturale italiano".

Anche quest'anno Ravello Lab ha ricevuto la Medaglia del Presidente della Repubblica e gode del patrocinio del Segretariato Generale del Consiglio d'Europa, dell'Università degli Studi di Salerno, della Conferenza delle Regioni, di ANCI, UPI, Provincia di Salerno, Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana, Unioncamere.

Fondazione Changes è stato *main sponsor* della XX edizione di Ravello Lab, altri *sponsor* dell'appuntamento: PA Foundation, Intesa Sanpaolo, SEF Consulting.

L'evento è stato realizzato in collaborazione con il Comune di Ravello e Fondazione Ravello e sostenuto dalla Direzione generale Biblioteche e Istituti Culturali del Ministero della Cultura, Regione Campania, Camera di Commercio Salerno, Fondazione Banco di Napoli, Fondazione Brescia Musei.

Media partner della rassegna sono stati Q&A Turismo Cultura & Arte, Agenzia di stampa Cult, Equilibri Magazine rivista dello sviluppo sostenibile.

Durante l'intera giornata centrale si è svolta un'intensa attività all'interno di ciascuno dei tre panel tematici, scelti per affrontare alcune delle sfide più urgenti e concrete per una strategia condivisa:

- "L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne" (Chair Fabio Pollice) per discutere su come rilanciare i territori meno centrali valorizzandone l'identità e il patrimonio culturale.
- "Le produzioni culturali per le trasformazioni" (Chair Pierpaolo Forte) che ha trattato del ruolo che possono giocare arte, creatività e imprese culturali nella rigenerazione urbana e sociale.
- "Capitali Italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo" (Chair Marcello Minuti) che ha tracciato un bilancio delle esperienze passate e una riflessione sul futuro di questo importante strumento di valorizzazione.

In apertura della mattinata conclusiva, uno spazio di riflessio-

ne è stato dedicato al tema della trasformazione del museo in autonomia funzionale della cultura e del territorio, a cura della Fondazione Brescia Musei.

La tavola rotonda conclusiva, introdotta e coordinata da Flavia Fratello, Giornalista de La7, si è aperta con un primo rapporto di sintesi dei panel tematici presentato dai rispettivi chair.

L'intervento conclusivo di Stefano Sannino, Direttore Generale per il Medio Oriente, il Nord Africa e il Golfo (DG MENA) della Commissione Europea, che tra l'altro ha lanciato un'idea estremamente suggestiva: *"Dopo le Capitali europee e quelle italiane della cultura, potrebbero nascere le Capitali mediterranee. In un momento storico particolarmente delicato e complesso andrebbero immaginate e costruite con caratteristiche particolari, affinché non sia solo un riconoscimento alla bellezza, ma anche all'impegno e alla capacità di proiettarsi verso il futuro"*.

Dopo la firma dell'accordo per un "nuovo Medio Oriente" a Sharm El-Sheikh, l'Unione Europea ha rilanciato la propria visione di lungo periodo con un ambizioso "Patto per il Mediterraneo". L'iniziativa, presentata dalla Commissione Ue, mira a rafforzare le relazioni tra le sponde Nord e Sud del *mare nostrum*, con l'obiettivo di promuovere pace, stabilità e sviluppo condiviso.

"Sono felice di essere qui qualche giorno dopo la sigla del Patto per il Mediterraneo. All'interno di tale contesto ci rivolgeremo particolarmente alle comunità e alle persone nell'ambito del settore culturale. Ero venuto a Ravello per raccontare la mia esperienza, ma in verità ho accolto con piacere tantissimi suggerimenti su cui riflettere – ha affermato il DG Sannino. La cultura è un ponte tra popoli e persone, una strada comune lungo la quale si può e si deve lavorare".

In un momento in cui le città, i borghi e le aree interne sono chiamati a ripensarsi dopo le sfide degli ultimi anni, Ravello Lab rappresenta un'occasione strategica per riflettere su modelli sostenibili e integrati di sviluppo territoriale.

Non solo eventi culturali, ma visioni di lungo periodo in cui politiche pubbliche, progettazione culturale e valorizzazione turistica dialogano e si rafforzano.

Le parole e il lusinghiero apprezzamento dell'Ambasciatore Sannino onorano profondamente il partneriato organizzatore e l'intera 'Community' di Ravello Lab!



A sinistra la Vicepresidente del CUEBC Marie-Paule Roudil, l'Ambasciatore Stefano Sannino, Alfonso Andria e Flavia Fratello, Giornalista La7.



Vent'anni di Ravello Lab

Il numero 62 di Territori della Cultura è dedicato interamente ai contributi dei partecipanti della XX edizione di Ravello Lab. Sono passati venti anni durante i quali l'appuntamento di Ravello ha visto affrontare temi di assoluto rilievo e attualità che investono il patrimonio culturale del nostro Paese, nella doppia accezione di 'beni culturali' e di 'paesaggio' – come ci ricorda il Codice n° 42 del 2004 e successive modifiche e integrazioni – attraverso quel combinato disposto che vede confrontarsi la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale come sancito dall'articolo 9 della Carta Costituzionale del 1948, integrato nel 2022 con l'inserimento di un ulteriore comma sulla tutela dell'ambiente.

La valorizzazione investe profili di natura sociale e di natura economica, profili delicati sempre più presenti nelle fasi di gestione/promozione. In questo quadro il turismo, nelle sue varie declinazioni, svolge un importante ruolo legato alla crescita economica, temi questi che le passate edizioni di Ravello Lab hanno affrontato proponendo analisi operative raccolte nelle preziose Raccomandazioni elaborate al termine delle sessioni dei Panel.

Questa ventesima edizione ha visto misurarsi tre tavoli, tre Panel incentrati sul tema generale **"Turismi&culture per la rigenerazione dei luoghi"**: il primo, *"L'Italia dei piccoli borghi e*



delle aree interne" ha visto misurarsi in un non facile confronto esperti e testimoni provenienti dai territori, il secondo e il terzo hanno affrontato rispettivamente, *"Le produzioni culturali per le trasformazioni"* e *"Le Capitali italiane della cultura a dieci anni dalla istituzione del titolo"*.

I risultati – presentati in anteprima dai Chair e che si arricchiranno dei contributi pubblicati in questo numero della rivista del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali – confluiranno, dopo un non facile momento di analisi e sintesi, nelle **"Raccomandazioni 2025 di Ravello Lab"** che verranno portate all'attenzione degli addetti ai lavori e alla responsabilità dei decisori politici e ampiamente diffuse dai media.

La sessione inaugurale delle tre giornate di lavoro ha visto un interprete di eccezione, Massimo Bray, direttore generale dell'Enciclopedia Treccani e già Ministro per i beni e le attività culturali che, con la sua *Lectio*, ha di fatto introdotto e sollecitato i partecipanti ai Panel a riflettere sul ruolo del patrimonio culturale tra valorizzazione e sostenibilità.

In conclusione, ciò che mi preme richiamare in questo mio breve editoriale, è l'eterogeneità, l'esperienza e la responsabilità di coloro che hanno arricchito il confronto nei Panel, esponenti del mondo della gestione museale e non solo, della ricerca, dell'ambito universitario, delle amministrazioni pubbliche e private, della creatività artistica. Tutti insieme hanno contribuito a delineare proposte e riflessioni per la stesura delle Raccomandazioni, ma hanno anche creato, potremmo dire, un luogo, una palestra dove ci si è misurati e confrontati creando quindi, in ognuno dei partecipanti, un valore aggiunto, una nuova capacità di azione e iniziativa.

Pietro Graziani

AGENTS

OF CHANGE

Marco Polo (1254–1324) è stato un esploratore e mercante veneziano, celebre per i suoi viaggi in Asia, in particolare alla corte di Kublai Khan in Cina. Le sue descrizioni dettagliate dei luoghi visitati nel "Milione" hanno aperto nuove prospettive sul mondo orientale, influenzando la geografia e il commercio internazionale.

MARCO POLO



Cultural Resources
for Sustainable
Tourism

Marco Polo ha svolto un ruolo cruciale nel far conoscere nuove culture, trasformando i suoi viaggi in un ponte tra civiltà. Lo **Spoke 9** si ispira alla sua **capacità di far scoprire nuove realtà e promuove un turismo sostenibile** che valorizza le risorse culturali senza comprometterle. Proprio come i suoi resoconti hanno favorito la comprensione reciproca tra l'Occidente e l'Oriente, lo spoke punta a sviluppare strategie che incentivino un turismo culturale consapevole, rispettoso delle tradizioni locali e capace di generare benefici duraturi per le comunità coinvolte.

CHANGES

CULTURAL HERITAGE ACTIVE INNOVATION
FOR NEXT — GEN SUSTAINABLE SOCIETY



fondazionechanges.org
info@fondazionechanges.org



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA

FONDAZIONE | CULTURAL HERITAGE
ACTIVE INNOVATION
FOR NEXT — GEN SUSTAINABLE SOCIETY



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

CONTRIBUTI





Diego Calaon

Cultural Resources for a Sustainable Tourism. Come misurare la sostenibilità del turismo culturale?



Monica Calcagno



Ilaria Manzini

Il progetto CHANGES, unico grande partenariato del PNRR dedicato ai beni culturali in Italia, nasce con l'obiettivo di costruire un polo di riferimento internazionale per la formazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico nel campo del patrimonio culturale. La Fondazione CHANGES rappresenta oggi l'evoluzione strutturale di questo percorso: un luogo di convergenza tra ricerca accademica, innovazione tecnologica e impresa culturale, in grado di valorizzare il patrimonio italiano promuovendo modelli sostenibili di tutela e fruizione. L'intento è generare nuove opportunità occupazionali, rafforzare la connessione tra ricerca e produzione, e creare un ecosistema di competenze integrate capace di rispondere alle sfide contemporanee. In linea con il Piano Nazionale della Ricerca 2021–2027, CHANGES promuove un approccio interdisciplinare e digitale: le tecnologie avanzate di analisi, *imaging* e comunicazione diventano strumenti per proteggere, conservare e rendere accessibile il patrimonio, riducendo le disuguaglianze sociali ed economiche.

La struttura organizzativa del progetto adotta il modello della "ruota della bicicletta", o *hub and spoke*: la Fondazione CHANGES funge da *hub*, centro nevralgico, mentre i nove *Spoke* tematici costituiscono i raggi della ruota, ciascuno con una missione scientifica specifica. Insieme compongono un ecosistema interdisciplinare che connette saperi umanistici, tecnologici e manageriali, affrontando temi quali la conservazione digitale, la creazione di ecosistemi creativi, la promozione del turismo sostenibile e la gestione dei rischi naturali e antropici.

L'acronimo CHANGES – *Cultural Heritage, Active Innovation for NextGen Sustainable Society* – sintetizza l'idea di un patrimonio attivo, innovativo e generativo, che appartiene alle nuove generazioni e le coinvolge nella costruzione di una società sostenibile. All'interno di questo sistema, lo *Spoke 9* – CREST (Cultural Resources for Sustainable Tourism), coordinato dall'Università Ca' Foscari Venezia, rappresenta il punto di convergenza tra patrimonio culturale materiale, paesaggio e turismo sostenibile. Il

coordinamento scientifico è affidato a Monica Calcagno, studiosa di *management* culturale, e Diego Calaon, archeologo e *heritage practitioner*: un dialogo tra discipline e pratiche diverse, che incarna lo spirito interdisciplinare di CHANGES.

Turismo culturale e patrimoni: sfide globali

Le sfide che il patrimonio culturale affronta oggi sono globali. Crisi climatiche, migrazioni e cambiamenti tecnologici mettono alla prova la capacità delle società di mantenere un legame vivo con i propri patrimoni, intesi non come entità statiche, ma come sistemi dinamici e trasformativi. Il progetto CREST parte da un principio chiave: il patrimonio non è una realtà data una volta per tutte, bensì un processo di continua ricostruzione di significati. Esso cambia nel tempo, si trasforma con le comunità che lo abitano e con i contesti sociali, economici e ambientali in cui s'inserisce. Da qui l'idea di partire dalle comunità per progettare soluzioni sostenibili. L'obiettivo è analizzare i processi attraverso i quali il patrimonio culturale si costituisce e si rinnova, con particolare attenzione ai meccanismi partecipativi che rendono il patrimonio rilevante per la società contemporanea e per le sue economie, incluso il turismo. In questa prospettiva, CREST mira a definire nuovi modelli di *governance*, testando strumenti per la condivisione e l'uso turistico del patrimonio che aumentino la coesione sociale, sostenendo lo sviluppo di soluzioni concrete e scalabili per un turismo realmente sostenibile.

Roadmap e Approccio teorico

Il percorso di lavoro si è articolato in tre azioni principali: 1) Dibattito teorico, volto a costruire un quadro di riferimento interdisciplinare; 2) Bandi a cascata, sperimentazioni territoriali e co-progettazione partecipata (tra cui il programma *NextGen Heritage*); 3) Soluzioni operative, sviluppate nella piattaforma e nel modello di certificazione *Made@Changes*.

Nella prima fase, di carattere teorico, il progetto ha affrontato la necessità di ripensare il concetto stesso di patrimonio. In Italia, pur essendo il patrimonio culturale onnipresente nella vita quotidiana e nella politica culturale, manca spesso un dibattito critico sulla sua natura e sulle sue implicazioni sociali. A differenza del mondo anglosassone o francese, dove gli *Heritage Studies* hanno consolidato una tradizione teorica autonoma, in Italia il patrimonio è trattato prevalentemente come oggetto di tutela o valorizzazione, più che come costruito sociale in continua evoluzione. Il progetto CHANGES propone invece di passare "dalla

tutela alla comprensione": di concepire il patrimonio come un sistema di relazioni, narrazioni e pratiche sociali che richiedono di essere interpretate, discusse e negoziate. L'Italia continua spesso a utilizzare modelli di gestione ereditati dal passato, che non tengono conto delle trasformazioni contemporanee della società, delle economie culturali e dei flussi turistici.

Patrimonio come processo: diritto alla complessità

Il lavoro teorico di CREST si è interrogato sulle domande chiave: Che cos'è il patrimonio culturale? Come viene comunicato e utilizzato a fini turistici? Chi ha il diritto – o il dovere – di comunicarlo e gestirlo? Quali regole devono governarne l'uso, la fruizione, la condivisione e la sostenibilità?

La Convenzione di Faro (2005), ratificata dall'Italia nel 2020, offre un punto di riferimento importante. Essa definisce il patrimonio culturale come «un insieme di risorse ereditate dal passato che alcune persone considerano, a prescindere dal regime di proprietà dei beni, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni in continua evoluzione». Questa definizione sposta il centro dal bene in sé alle persone e alle comunità che gli attribuiscono significato. Il patrimonio diventa quindi un processo di negoziazione culturale, in continuo mutamento. L'approccio di CREST riprende e rilancia questo principio: il patrimonio non è qualcosa che "riguarda il passato", ma descrive la nostra relazione con il presente – e in parte con il futuro. Come afferma lo *statement* dello spoke 9, "*Heritage is us*": comunicare, gestire e discutere il patrimonio significa parlare di noi stessi, delle nostre scelte e delle nostre responsabilità. In questa prospettiva, il turismo culturale non è un semplice strumento di valorizzazione economica, ma un campo di mediazione tra memorie, comunità e futuri possibili. Il turismo diventa sostenibile solo se è capace di restituire complessità e pluralità, evitando la riduzione del patrimonio a merce o immagine.

Due riferimenti teorici fondamentali guidano questa riflessione. Nel suo libro *The Uses of Heritage* (2006), Laurajane Smith afferma provocatoriamente che «non esiste una cosa chiamata patrimonio» (*There is no such thing as heritage*), poiché esso è una costruzione discorsiva che produce effetti culturali e politici. Il patrimonio, dunque, non esiste di per sé: è tale in quanto una comunità lo definisce, lo discute e lo attiva. Allo stesso modo, Rodney Harrison, in *Heritage: Critical Approaches* (2013), ricorda che il patrimonio è «definito dalla pratica» (*heritage defined by practice*). Le pratiche riflettono la contemporaneità e le nostre proiezioni sociali e culturali. La conservazione, afferma, è spesso considerata un bene "in sé", ma proprio per questo ten-



de a sottrarsi alla critica. Gli *Heritage Studies* dovrebbero invece incoraggiare una riflessione sulle dimensioni sociali, politiche, economiche ed ecologiche che circondano ogni atto di tutela o valorizzazione. Seguendo queste linee, CREST invita a considerare il patrimonio come azione collettiva, come insieme di gesti e scelte quotidiane, non come categoria immobile. La cura, la trasmissione e persino la contestazione dei beni culturali diventano parte integrante del loro significato.

NextGen Heritage

La fase denominata *NextGen Heritage*, ha avuto l'obiettivo di ridefinire il concetto stesso di bene culturale come processo, e non come oggetto statico, promuovendo pratiche partecipative e modelli di collaborazione tra università, enti locali, imprese e comunità. L'idea di fondo era rovesciare il paradigma tradizionale: non più il patrimonio che "viene gestito per" le comunità, ma le comunità che definiscono che cosa è patrimonio e come desiderano che venga rappresentato. I Tavoli di lavoro di *NextGen Heritage* hanno rappresentato un momento di confronto e co-progettazione tra istituzioni, comunità, ricercatori, operatori culturali e giovani professionisti. Organizzati come laboratori tematici, i tavoli hanno esplorato in chiave partecipativa le grandi sfide della gestione del patrimonio culturale contemporaneo.

Il Tavolo 1 – *Citizen Science* ha discusso il ruolo dei cittadini nella ricerca e nella *governance* del patrimonio, analizzando strumenti

di partecipazione e modelli di "cittadinanza scientifica". Il Tavolo 2 – *Liberi tutti* ha affrontato il tema dell'accesso aperto a dati e immagini dei beni culturali, bilanciando i principi dell'open access con la tutela e il diritto d'autore. Il Tavolo 3 – *De-patrimonializzare?* ha riflettuto sul coinvolgimento dei privati e delle comunità nella conservazione dei beni seriali e diffusi, interrogandosi sul valore, sullo scarto e su nuove forme di sostenibilità. Il Tavolo 4 – *Esseri umani, natura, paesaggio* ha indagato il rapporto tra patrimonio, ambiente e paesaggio, proponendo modelli di convivenza fondati su "regole fluide" e pratiche di abitare sostenibili. Due tavoli destinati agli under 35 hanno ampliato la prospettiva: il Tavolo 5 – *Heritage Rewind* ha esplorato il legame tra migrazioni, *newcomers* e patrimonio culturale, ponendo le basi per comunità inclusive e dinamiche; il Tavolo 6 – *Climate Change e beni culturali* ha invece affrontato gli impatti della crisi climatica sul patrimonio, individuando strategie di mitigazione e adattamento. Infine, il Tavolo Zero – *NextGen Venice*, aperto alla cittadinanza, ha offerto uno spazio di discussione pubblica sulle sfide di Venezia e della sua laguna, promuovendo una *call for ideas* per ripensare la città come laboratorio di pratiche partecipative e sostenibili.

Bandi a cascata e sperimentazione territoriale

Dopo la fase teorica, il progetto CHANGES ha avviato una serie di azioni sperimentali sui territori, attraverso i cosiddetti "bandi a cascata", destinati a sostenere iniziative locali d'innovazione culturale e turismo sostenibile. Il bando ha messo a disposizione 2 milioni di euro per finanziare progetti dal basso in grado di rafforzare il tessuto comunitario, tutelare l'ambiente e sviluppare modelli innovativi di turismo culturale. Il programma ha raccolto 55 proposte e ha finanziato 14 progetti, scelti per il loro potenziale d'impatto sociale, sostenibilità e capacità di attivare reti locali. Le analisi condotte hanno permesso d'individuare punti di forza e di debolezza che rappresentano un patrimonio di conoscenza utile non solo per CHANGES, ma per l'intero sistema dei bandi pubblici in ambito culturale.

Le criticità del modello "bottom-up in logica top-down"

Le sperimentazioni territoriali hanno evidenziato quanto sia complesso realizzare un progetto dal basso all'interno di una logica di finanziamento dall'alto. È emersa, anzitutto, la tendenza alla mercificazione (*commodification*): la pressione a proporre azioni "scalabili" e "replicabili" può trasformare l'impegno comunitario in un prodotto standardizzato, svuotando la partecipazione del suo significato autentico. Un secondo limite

è quello dell'eccessiva burocratizzazione. I meccanismi di rendicontazione e le procedure amministrative rischiano di gravare sui processi comunitari, snaturando lo spirito di collaborazione e sperimentazione promosso, per esempio, dalla Convenzione di Faro. A ciò si aggiunge la natura a breve termine dei programmi di finanziamento: i *grant*, per definizione, coprono cicli limitati, rendendo difficile valutare nel tempo la reale eredità dei progetti e la loro continuità sociale. Molte iniziative producono risultati immediati, ma non dispongono di strumenti per misurare o garantire l'impatto a lungo periodo.

Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla cosiddetta "*tick-box syndrome*": la tendenza a includere in modo superficiale tutte le priorità previste dai bandi, nella convinzione che questo aumenti le possibilità di successo. Il rischio è quello di perdere il radicamento locale e la capacità di leggere i bisogni reali delle comunità.

Infine, si è osservato un fenomeno definito "*community washing*": in alcuni casi, le comunità vengono coinvolte solo formalmente, come "*entry ticket*" ai finanziamenti, perpetuando squilibri di potere e relazioni di tipo estrattivo. Il linguaggio della partecipazione diventa, così, un alibi che maschera forme di appropriazione e di controllo. Questi elementi critici, lungi dall'essere fallimenti, rappresentano un laboratorio di consapevolezza: mostrano quanto sia urgente costruire strumenti metodologici e organizzativi che permettano ai processi partecipativi di mantenere coerenza, durata e autonomia, anche all'interno di logiche istituzionali complesse.

Turismo culturale e sostenibilità: una questione aperta

L'esperienza dei bandi e dei tavoli di lavoro di *NextGen Heritage* ha consentito di affrontare un tema più ampio: la presunta sostenibilità del turismo culturale. Nel discorso pubblico, il turismo culturale è spesso considerato "buono per definizione", una forma di turismo intrinsecamente responsabile e rispettosa dei luoghi. Tuttavia, questa convinzione rappresenta un bias strutturale che deve essere messo in discussione. Ogni forma di turismo, anche quella culturale, produce impatti e costi, sia ambientali sia sociali. Il tema della sostenibilità è stato tradizionalmente affrontato da due prospettive: 1) una manageriale-economica, centrata sulla gestione dei flussi, la capacità di carico e la *governance*; 2) una critica-culturale, che invita a rileggere la sostenibilità come costruzione sociale e politica, legata ai valori e ai desideri delle comunità.

La domanda chiave diventa quindi: sostenibile per chi e per cosa? La sostenibilità non riguarda soltanto la conservazione mate-



riale dei beni, ma anche la coerenza tra le pratiche turistiche e le aspirazioni delle comunità locali o globali. Come osserva Richardson (2021), non esiste una forma di turismo culturale pienamente sostenibile: ogni spostamento genera inevitabilmente un impatto. La questione si sposta allora sulla mitigazione degli effetti negativi e sulla riduzione degli impatti a livello locale e globale. Un turismo culturale responsabile non è dunque quello “senza impatto”, ma quello che riconosce e gestisce consapevolmente i propri effetti, sociali ed ecologici.

Partecipazione e governance. Gestione dei flussi e la capacità dei luoghi

La gestione dei processi partecipativi si è rivelata una delle sfide più complesse. Nei contesti osservati si è sperimentata l'introduzione di “consulte” o organismi di dialogo tra istituzioni, operatori e cittadini, con l'obiettivo di allargare la sfera decisionale. Questo approccio, tuttavia, comporta un inevitabile allungamento dei tempi decisionali e richiede un costante lavoro di mediazione e negoziazione. Le comunità non sono entità fisse: cambiano nel tempo, evolvono con le generazioni e con le trasformazioni economiche. Gestire la partecipazione significa anche gestire il dissenso, riconoscere le differenze e costruire forme di compensazione e ascolto reciproco. La comunicazione non può limitarsi a essere informativa o “top-down”: deve diventare processo di co-costruzione del significato. Il patrimonio culturale, da questa prospettiva, non è un oggetto di consenso, ma un campo continuamente rinegoziato. Ogni decisione sulla gestione, l'acces-

so o l'uso del patrimonio implica la capacità di tenere insieme pluralità d'interessi, valori e interpretazioni. Un aspetto cruciale del dibattito riguarda la gestione dei flussi turistici in un sistema a capacità finita. Gestire i flussi non significa soltanto ridurre il numero di visitatori, ma ripensare la distribuzione delle presenze sul territorio, i modi di fruizione e i tempi del viaggio. La tendenza a "spostare i turisti" dai centri più affollati verso aree rurali o borghi periferici non risolve il problema, ma rischia di riprodurre gli stessi impatti in contesti più fragili. Diventa quindi necessario definire la capacità dei luoghi non solo in termini fisici, ma anche sociali ed economici: quanti visitatori un territorio può accogliere senza snaturarsi? E soprattutto, chi decide questa soglia? La gestione dei flussi non è una questione di numeri, ma di equilibri: tra abitanti e visitatori, tra economie locali e globali, tra tutela e trasformazione. Solo un approccio integrato e partecipato può garantire che le politiche di turismo culturale contribuiscano realmente alla resilienza dei territori.

La proposta: *Made@Changes*

Dalle riflessioni teoriche e dalle sperimentazioni territoriali è nata *Made@Changes*, la proposta operativa dello Spoke 9. Il progetto nasce dalla constatazione della mancanza di indicatori condivisi e di monitoraggio longitudinale sull'impatto sociale del turismo culturale. *Made@Changes* vuole essere uno strumento per valutare, accompagnare e raccontare gli effetti delle iniziative culturali sui territori, promuovendo una nuova forma di certificazione di sostenibilità sociale di progetti (non enti, progetti) di impatto sui beni culturali. Attraverso un approccio bottom-up e co-progettuale, Ca' Foscari Venezia e l'Università di Torino (Metropolis) hanno elaborato un *framework* di oltre trenta indicatori di sostenibilità, fondato su analisi qualitative, quantitative e territoriali. La certificazione non è pensata come strumento burocratico, ma come dispositivo narrativo e di apprendimento: serve a restituire conoscenza, favorire il confronto e orientare le politiche pubbliche.

La piattaforma digitale di *Made@Changes* fungerà da *hub* informativo e operativo multilivello, con funzioni differenziate: 1) per gli operatori locali, uno strumento di autovalutazione e confronto tra esperienze simili; 2) per le istituzioni, una base di evidenze utili alla programmazione e alla gestione strategica del turismo sostenibile; 3) per i visitatori, una guida verso realtà virtuose e nuove mete culturali consapevoli.

L'obiettivo finale è creare un ecosistema nazionale di ricerca, consulenza e formazione, capace di unire università, enti territoriali e comunità.



La certificazione diventa così parte di un processo più ampio: un modello integrato di *heritage management*, fondato su consapevolezza, responsabilità e collaborazione.

La certificazione è immaginata attraverso un percorso di facilitazione e il *peer review* per il conferimento della certificazione:

Il processo di certificazione è anche un'innovazione sociale: grazie all'approccio qualitativo e alla facilitazione delle figure professioniste, il coinvolgimento diretto di comunità locali (gruppi *target*) ed enti territoriali (*stakeholder*) nella gestione e narrazione del patrimonio, avviene non soltanto in quanto beneficiari delle attività di progetto, ma anche quali *peer reviewer*:

Autocertificazione (i): l'ente attuatore, o il partenariato, fornisce dati e un'auto-narrazione del progetto attraverso la compilazione del doppio questionario (inizio e fine progetto)

Peer review comunitaria (ii): nell'ultimo mese di progetto le figure facilitatrici, senza l'ente attuatore, conducono interviste con la comunità locale per valutare il progetto

Peer review di tutela (iii): le figure facilitatrici, con mediazione dell'ente attuatore, supportano gli enti territoriali di tutela in un'ulteriore valutazione e validazione delle attività

Certificazione finale (iv): l'Ente certificatore analizza tutti i dati raccolti e attribuisce il certificato di qualità pertinente monitorando l'andamento delle progettualità successive

Nel quadro del partenariato CHANGES, lo Spoke 9 – CREST ha dimostrato che parlare oggi di patrimonio culturale significa affrontare questioni che vanno oltre la tutela: la *governance*, la partecipazione, l'equità sociale e la sostenibilità ambientale.

Il patrimonio è uno spazio vivo di sperimentazione, un terreno di dialogo tra saperi, comunità e istituzioni.

Attraverso *NextGen Heritage* e *Made@Changes*, il progetto ha mostrato che è possibile coniugare rigore scientifico e apertura sociale, costruendo strumenti che non si limitano a misurare ma aiutano a comprendere e trasformare.

In questo senso, CHANGES e la sua Fondazione rappresentano non soltanto un'infrastruttura di ricerca, ma un laboratorio di futuro, dove il patrimonio diventa motore d'innovazione culturale, coesione e sostenibilità.

Bibliografia di riferimento:

- N. Adell, R. Bendix, C. Bortolotto, e M. Tauschek, M. (a curadi), *Between Imagined Communities and Communities of Practice: Participation, Territory and the Making of Heritage*, Göttingen 20015.
- D. Calaan, M. Calcagno, I. Manzini, *Sustainable Tourism, Cultural Heritage, and Communities: Negotiating between Equity and Integrity* in *Rivista di Studi Politici*, vol. 1, pp. 57-75, 2025.
- Council of Europe, *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention)*, Strasburgo 2005.
- T.B. Dangi, T. Jamal, *An Integrated Approach to "Sustainable Community-Based Tourism*, in *Sustainability*, 8(5):475, 2016.
- R. Harrison, *Heritage: Critical Approaches*, London 2013.
- D. C. Harvey, *Heritage Pasts and Heritage Presents: Temporality, Meaning and the Scope of Heritage Studies*, in *International Journal of Heritage Studies*, 7(4), pp. 319-338, 2001.
- E. Kyriakidis, *A Community Empowerment Approach to Heritage Management. From Values Assessment to Local Engagement*, London 2020.
- B. McKercher, H. du Cros, *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, London 2002.
- S.m. Rasoolimanesh, S. Ramakrishna, C. Hall, K. Esfandiar, S. Seyfi, *A Systematic Scoping Review of Sustainable Tourism Indicators in Relation to the Sustainable Development Goals*, in *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), pp. 1497-1517, 2023.
- M. K., Smith, *Issues in Cultural Tourism Studies*, London 2020.
- Richards, G. (2021). *Rethinking Cultural Tourism*. Edward Elgar.
- L. Smith, *The Uses of Heritage*. London 2006.
- E. Waterton, S. Watson, S. (2015). *The Palgrave Handbook of Community Heritage*, London 2015

Diego Calaan

PhD, Prof. Associato Topografia Antica, Associate Prof. Landscape Archaeology, Marie Skłodowska-Curie Fellow, DSU, Dipartimento di Studi Umanistici, Department of Humanities, Università Ca' Foscari

Monica Calcagno

Professoressa Associata Economia e gestione delle imprese, Venice School of Management, Università Ca' Foscari

Ilaria Manzini

Direttore Scientifico Fondazione CHANGES



Ilaria Manzini

Turismi, culture, luoghi: la prospettiva CHANGES

La Fondazione CHANGES, Hub del Partenariato omonimo, finanziato dal MUR a valere su fondi del PNRR¹, ha fortemente voluto confermare la propria partecipazione anche a questa edizione di Ravello Lab, condividendo con gli organizzatori la convinzione che il turismo e la cultura – sapientemente declinati al plurale nel titolo di questi Colloqui – siano elementi centrali per uno sviluppo territoriale realmente sostenibile. Al tempo stesso, le prospettive derivate da tre anni di ricerche del Progetto PNRR CHANGES sottolineano la complessità del rapporto tra questi tre elementi – turismi, culture, territori – suggerendo peraltro approcci teorici e modalità operative per affrontare e gestire tale intreccio.

La Fondazione è il cuore operativo di un Partenariato Esteso a scala nazionale (sono venticinque i partner tra università, imprese ed enti del terzo settore coinvolti) che, nato alla fine del 2022 grazie ai fondi del PNRR, si è nel frattempo strutturato come rete a scala nazionale per la ricerca, la formazione e il trasferimento tecnologico riferiti al patrimonio culturale e alla cultura umanistica in Italia. CHANGES mette in rete nove Spoke tematici – dai paesaggi storici alle tecnologie virtuali per musei, dalle risorse culturali per il turismo sostenibile alla resilienza e tutela dei beni culturali di fronte ai rischi naturali e antropici – ciascuno progettato per generare conoscenze applicabili e servizi concreti. Elemento chiave è l'interdisciplinarietà nell'approccio alla ricerca e allo sviluppo di nuovi modelli e di soluzioni tecnologiche innovative, favorita altresì dalla collaborazione stabile – non occasionale – tra soggetti pubblici e privati, Università e imprese, ciascuna portatrice di competenze e prospettive diverse.

In tale orizzonte, che guarda al patrimonio culturale a tutto tondo, il tema di questa edizione dei Colloqui Internazionali di Ravello riveste certamente un ruolo di primo piano.

Molto si è detto sia sul turismo culturale come motore di crescita e di occupazione, sia sull'*overtourism* quale rovescio di questa

¹ Progetto CHANGES, Codice progetto PE_00000020, Missione 4 "Istruzione e ricerca" – Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" – Investimento 1.3, finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU – CUP B83D22001210006.

medaglia; così come, d'altronde, sulla gentrificazione quale effetto indesiderato di progetti di riqualificazione urbana che coinvolgono il patrimonio o le produzioni culturali contemporanee. Rispetto a questi rischi, il progetto CHANGES ha costituito un grande spazio di riflessione teorica, ma anche una palestra di sperimentazione concreta di processi e modelli. Prendendo come punto di partenza la Convenzione di Faro, che guarda al patrimonio culturale non come eredità statica e immutabile del passato, ma come risorsa viva per le comunità che a tale patrimonio attribuiscono significati in continua evoluzione, nei tre anni del progetto si è lavorato a ridefinire il concetto stesso di valorizzazione turistica: non più (o non solo) marketing culturale o progetti "spot", ma un vero e proprio processo che parte dalle comunità e attiva competenze locali, attraverso un dialogo continuo, essenziale per una programmazione urbana e territoriale realmente sostenibile in tutte le dimensioni: economica, sociale e temporale.

I contributi dei docenti e ricercatori del Progetto CHANGES, più oltre in questo volume, illustrano in maggiore dettaglio gli esiti di due diversi filoni di ricerca dedicati a questi temi. In questo spazio preme soprattutto evidenziare che, al di là delle indubbie sfide e criticità, il nesso tra turismo, cultura e luoghi costituisce anche un'occasione eccezionale di divulgazione delle conoscenze generate dalla ricerca, nonché di diffusione al pubblico delle esperienze prodotte dalle imprese culturali e creative.

Nell'ambito del nostro Partenariato, abbiamo fatto esperienza diretta di questa grande opportunità con l'iniziativa "Doors of CHANGE", coordinata dalla Fondazione e realizzata grazie all'impegno dei partner, delle ricercatrici e dei ricercatori coinvolti nel progetto. Nel fine settimana del 17, 18 e 19 ottobre 2025, oltre 60 luoghi della cultura in Italia – musei, archivi, biblioteche, parchi archeologici e cantieri di restauro – hanno aperto le porte per visite sia fisiche che virtuali, volte a mostrare da vicino ai visitatori i risultati di studio e innovazione realizzati negli ultimi tre anni grazie ai fondi del PNRR MUR. I luoghi interessati erano diversissimi tra loro: da ex complessi monastici ora sedi delle Università partner di CHANGES, alle *digital libraries* di archivi e biblioteche, a siti archeologici legati agli eventi dell'ultimo conflitto mondiale. Migliaia di partecipanti, sia cittadini che turisti, hanno potuto, attraverso le modalità più varie – dalla visita guidata allo spettacolo teatrale, dall'archeotrekking alla caccia al tesoro su scala urbana – fare esperienza di un modello di turismo che non "consuma" i luoghi, ma li abita insieme. Di più: iniziative come questa dimostrano che è possibile valorizzare i nostri territori non solo attraverso la narrazione – pur sempre efficace – della "bellezza", ma anche come spazio dove saperi accademici e tradizionali,

competenze tecniche, imprese e cittadinanza attiva s'incontrano e intrecciano per restituire, di questi luoghi, una immagine più autentica e una conoscenza più profonda.

Occorre però superare la tradizionale dicotomia tra cittadini e turisti per vedere i secondi non come dei semplici "consumatori" di prodotti turistici o culturali, bensì anch'essi come potenziali cittadini, seppur temporanei, dei luoghi che visitano. Occorre anche continuare a lavorare, con fiducia e caparbia, alla costruzione e al mantenimento nel tempo di quelle reti ampie e diversificate di persone, conoscenze e competenze, dalla cui collaborazione può nascere un modello di valorizzazione dei luoghi che non segua logiche estrattiviste, ma metta al centro la cultura come spazio reale di crescita e di sviluppo sostenibili.

Ilaria Manzini
Direttrice Scientifica, Fondazione CHANGES





Rosanna Romano

Il valore delle reti e delle *legacy* in ambito culturale

La valorizzazione e la promozione delle attività culturali rappresentano obiettivi chiave delle politiche della Regione Campania, che assumono un ruolo di primo piano soprattutto in considerazione della dinamicità e dell'attrattività del suo territorio, esponenzialmente aumentate negli ultimi anni. L'impegno assunto in questo ambito testimonia la piena consapevolezza che la cultura non rappresenta un costo, ma un investimento, un fattore di crescita e di sviluppo per il territorio e per i suoi abitanti. L'Amministrazione regionale, grazie al proprio punto di osservazione privilegiato, può porsi come centro propulsore e soggetto promotore, collettore di esigenze e coordinatore di energie, individuando connessioni fra le realtà del territorio ed elaborando le strategie più efficaci per sostenerle e valorizzarle. Per perseguire queste finalità, è stato necessario dotarsi di strumenti di programmazione adeguati, che potessero esprimere al meglio la visione regionale. Fra questi, un ruolo di primo piano è assegnato al Piano Strategico Cultura e Turismo, che integra le iniziative culturali con le politiche di promozione turistica. Il Piano, grazie alle risorse provenienti dal Fondo di Sviluppo e Coesione europeo e dal Fondo di Rotazione, programma una serie di azioni finalizzate, tra l'altro, al potenziamento e all'ampliamento dell'offerta culturale, all'applicazione di azioni innovative e sperimentali in ambito culturale e turistico, al rafforzamento della competitività nel mercato turistico nazionale e internazionale e all'incremento del grado di partecipazione di cittadini e turisti alla vita culturale del territorio. Una strategia di promozione efficace e organica necessita, inoltre, d'integrare le risorse europee con quelle regionali, per massimizzare l'efficacia degli investimenti: la complementarità tra fondi permette, infatti, di realizzare interventi di più ampio respiro, evitando la frammentazione delle azioni.

Del resto, la pianificazione integrata e la collaborazione sono stati due dei principi fondamentali che hanno permesso di ottenere uno dei successi degli ultimi anni: la proclamazione di Procida a Capitale Italiana della Cultura. A partire dalla fase di

progettazione, è stata infatti creata una rete solida e strutturata, che ha coinvolto non solo la comunità dell'isola, ma anche quelle dei territori contigui, dai Campi Flegrei, alle altre isole del golfo, alla città di Napoli.

Gli effetti positivi non sono cessati al termine dell'anno di Capitale della Cultura, anzi hanno continuato a dare i propri frutti tanto per l'isola quanto per gli altri Comuni della Campania. Il valore simbolico dell'esperienza, quella di un'isola che per prima ha conseguito un titolo in precedenza attribuito solo a capoluoghi di provincia o città metropolitane, ha generato in altre realtà del territorio il desiderio di proporre la propria candidatura. Basti pensare che, fra i ventitré Comuni candidati al titolo di "Capitale italiana della Cultura" per l'anno 2028, cinque sono realtà campane: Bacoli, Benevento, Mirabella Eclano, Sala Consilina e l'Unione dei comuni "Città Caudina". Anche lo scorso anno cinque Comuni campani, su venti totali, hanno presentato il proprio dossier di candidatura per l'anno 2027 e due città – Pompei e Sant'Andrea di Conza, borgo di poco più di 1300 abitanti – sono arrivate fra le dieci finaliste.

Si tratta di occasioni di crescita straordinarie, laboratori di sperimentazione e di crescita in termini di consapevolezza, competenze progettuali e senso di comunità, i cui risultati non vengono dispersi in mancanza di conseguimento del titolo, ma rappresentano piuttosto le basi a partire dalle quali costruire nuove strategie di valorizzazione dei territori, attraverso la capacità generatrice della cultura. Il processo di candidatura richiede, infatti, di individuare le buone pratiche del territorio e metterle a sistema, coniugare paesaggio e comunità, recuperare le proprie tradizioni e aprirsi a nuove connessioni con il mondo culturale, ascoltare le vocazioni territoriali, sperimentare nuove forme di collaborazione fra pubblico e privato, individuare linguaggi culturali trasversali e universali. Si tratta di un processo fondato su due parole chiave: condivisione e accoglienza.

D'altro canto, la progettazione e la realizzazione di azioni in campo culturale in una prospettiva di connessione, integrazione e di rete non possono prescindere dall'utilizzo delle nuove tecnologie e degli strumenti informatici introdotti dalla rivoluzione digitale, che arricchiscono e potenziano non solo la valorizzazione, ma anche la fruizione del patrimonio culturale.

Partendo da tali premesse, la Regione Campania ha realizzato l'Ecosistema Digitale per la Cultura, il portale unico dedicato al patrimonio culturale, accessibile e aperto a tutti. Non un progetto, dunque, ma un programma che persegue l'obiettivo di raccogliere e diffondere i beni e le risorse culturali appartenenti a una pluralità di domini e di rivolgersi a tutti i cittadini, mettendo a

disposizione materiali per studiosi e specialisti dei diversi ambiti culturali, proponendo contenuti per appassionati e fornendo informazioni ai turisti che visitano la Regione.

Gli oggetti d'arte, i documenti d'archivio, le pubblicazioni antiche e moderne, i reperti archeologici, le registrazioni musicali, i cataloghi delle mostre, le locandine cinematografiche, le collezioni fotografiche, le sceneggiature teatrali e altri beni culturali di altissimo valore storico e artistico escono dai luoghi della cultura in cui sono custoditi per essere riversati, in formato digitale, in un unico portale regionale. Non solo una banca dati ma, appunto, un "ecosistema" le cui parti sono interconnesse, attraverso risorse trasversali e grazie a un sistema di ricerca che consente di accedere, per ciascun tema d'interesse, a un ampio ventaglio di contenuti. Non un archivio statico, ma un contenitore dinamico, in continua implementazione e in costante aggiornamento.

Questo straordinario risultato è stato reso possibile anche grazie all'apporto di numerosi Istituti ed Enti che sono diventati partner dell'Ecosistema Digitale, riconoscendo nella digitalizzazione non solo una parte essenziale dei processi di tutela di beni potenzialmente soggetti a deterioramento, ma anche un'opportunità per ampliare l'accesso al patrimonio culturale per tutti i cittadini e, in



particolare, per i diversamente abili o per altre categorie fragili. Grazie alle nuove prospettive, frontiere e strumenti nell'ambito della cultura digitale, che si annunciano sempre più numerosi e sfidanti e richiederanno un'attenta pianificazione strategica, la Regione Campania continuerà a perseguire la realizzazione di politiche pubbliche mirate, che producono benefici per tutti i cittadini del territorio e valorizzano il suo straordinario patrimonio.

GALLERIE D'ITALIA
NAPOLI

Artemisia Gentileschi, *Santa Cecilia*, 1645-1650 circa, Sarasota (FL), Collection of The John and Mable Ringling Museum of Art, the State Art Museum of Florida, Florida State University

20 novembre 2025
— 22 marzo 2026

Gallerie d'Italia
- Napoli
Via Toledo, 177

DONNE
NELLA NAPOLI
SPAGNOLA.
UN ALTRO
SEICENTO

con il Patrocinio di



con il Patrocinio istituzionale di



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN ITALIA

GALLERIEDITALIA.COM

INTESA  SANPAOLO



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 1

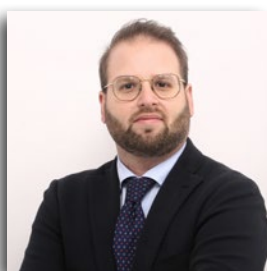
L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne



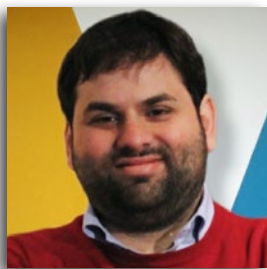


Pasquale D'Angiolillo

La prassi della progettazione gratuita nei piccoli Comuni tra diritto vigente e prospettive d'intervento



Edoardo Di Vietri



Giuseppe Di Vietri

Nel contesto amministrativo italiano, l'accesso a finanziamenti pubblici (europei, nazionali e regionali) da parte degli enti pubblici avviene prevalentemente tramite procedure competitive a bando, che hanno trasformato la capacità progettuale da mera funzione tecnica a condizione essenziale per lo sviluppo territoriale. Questo paradigma competitivo si scontra con la "fragilità amministrativa" di gran parte dei Comuni italiani, specialmente quelli di piccole dimensioni, i quali versano in una condizione strutturale d'insufficiente capacità amministrativa: la ridotta dotazione organica, l'assenza di professionalità tecniche interne qualificate e la mancanza di una programmazione pluriennale di interventi, impediscono a questi enti di partecipare efficacemente alle procedure competitive. In risposta a tali criticità, il legislatore ha introdotto negli ultimi anni una pluralità di strumenti destinati al rafforzamento della capacità progettuale degli enti territoriali – dal Fondo per la Progettazione degli Enti Locali ai contributi per le spese di progettazione, dal Fondo per la Progettazione Territoriale agli avvisi previsti dalla disciplina sui piccoli Comuni. Tali misure, collocate nella logica della *capacity building*, si propongono di sostenere gli enti nell'elaborazione di progettazioni adeguate e nella partecipazione ai bandi, riducendo gli effetti delle asimmetrie strutturali che caratterizzano i territori con minori risorse tecniche e amministrative. Tuttavia, tali strumenti si rivelano spesso quantitativamente inadeguati rispetto al fabbisogno complessivo, disomogenei nei criteri e nelle tempistiche di erogazione e, soprattutto, presuppongono comunque un livello minimo di capacità amministrativa e documentale che molti piccoli enti non sono in grado di assicurare. In assenza di progettazioni preliminari o definitive già formate, sono frequentemente gli stessi avvisi di finanziamento a orientare l'azione amministrativa verso interventi talvolta mai inseriti nelle politiche pubbliche locali, imponendo all'ente la costruzione, in tempi estremamente ridotti, di una progettualità coerente e cantierabile, con conseguente difficoltà – se non impossibilità

– di attivare affidamenti esterni tempestivi e pienamente conformi al Codice dei contratti pubblici. È proprio in questo scarto tra esigenze operative e capacità amministrativa effettiva che la progettazione “gratuita” viene percepita, da molti amministratori locali, come una soluzione inevitabile. Soluzione che, tuttavia, si pone in frontale contrasto con l’ordinamento giuridico vigente, non solo con il Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), ma anche con i principi fondamentali di concorrenza, trasparenza, imparzialità, copertura finanziaria e tutela del lavoro intellettuale, con possibili ricadute anche sul piano penale. In tale prospettiva si colloca il recente atto ANAC del 22 ottobre 2025 (fasc. n. 1906/2025), originato proprio da un caso di progettazione gratuita, che ha il merito di aver chiarito in modo sistematico come gli incarichi a titolo gratuito costituiscano un’eccezione rigorosamente tipizzata e motivata e non possano in alcun modo trasformarsi in una modalità ordinaria di affidamento dei servizi. Risulta necessario interrogarsi sulla natura giuridica di tale gratuità, superando la qualificazione meramente formale che spesso le viene attribuita. Le attività richieste ai professionisti nella fase di predisposizione delle candidature – redazione di PFTE, studi di fattibilità, contributi tecnico-specialistici alla costruzione della proposta progettuale – costituiscono prestazioni d’opera intellettuale che, per loro natura, sono normalmente oggetto di rapporti a titolo oneroso e la mancanza di un compenso immediato non ne altera la qualificazione quando l’attività è svolta in vista di un ritorno economico futuro, rappresentato dall’affidamento dell’incarico successivo. In tali casi, la causa del rapporto non è gratuita, ma onerosa a formazione progressiva, poiché prestazione attuale e controprestazione futura sono funzionalmente collegate in un unico disegno contrattuale (cfr. ANAC, parere di precontenzioso n. 102/2025; Cass. civ., sez. II, n. 25718/2025).

Il quadro normativo conferma in modo puntuale questa impostazione. L’art. 8, comma 2, del D.Lgs. 36/2023 configura la gratuità delle prestazioni d’opera intellettuale come una deroga eccezionale alla regola della retribuzione e dell’equo compenso, ammissibile solo in presenza di circostanze realmente eccezionali e a fronte di una motivazione rigorosa, non surrogabile da generiche difficoltà finanziarie o organizzative dell’ente. Anche nei casi in cui il contratto sia formalmente escluso dall’ambito applicativo del Codice, l’art. 13 impone comunque il rispetto dei principi fondamentali di legalità, trasparenza, concorrenza e accesso al mercato, escludendo che la qualificazione come rapporto gratuito possa tradursi in una sottrazione alle regole sostanziali dell’evidenza pubblica. A ciò si aggiunge l’art. 78 del Codice, che impone di prevenire vantaggi competitivi indebiti qualora un operatore economico abbia partecipato alla prepara-



zione della procedura di gara: la redazione di un PFTE destinato a costituire la base della futura selezione integra una forma di partecipazione anticipata che incide sulla parità di trattamento e richiede specifiche cautele. Il sistema è completato dai principi di contabilità pubblica (art. 81 Cost.; art. 191 T.U.E.L.) e dalla disciplina in materia di conflitto di interessi (art. 6-bis L. 241/1990; L. 190/2012), che impongono, rispettivamente, la corretta copertura delle obbligazioni potenzialmente onerose per l'ente e la tutela dell'imparzialità dell'azione amministrativa.

In questo contesto si colloca l'atto ANAC del 22 ottobre 2025, che assume un valore paradigmatico non solo per la ricostruzione del caso concreto, ma per i principi generali affermati. L'Autorità ha chiarito che la previsione di una controprestazione riferita ai successivi livelli di progettazione esclude in radice il concetto di gratuità e configura a tutti gli effetti un appalto di servizi soggetto alla piena applicazione del Codice. Ha inoltre richiamato il rischio di vantaggi competitivi derivanti dalla partecipazione del professionista alla preparazione della gara e la necessità di garantire trasparenza e tracciabilità anche per gli affidamenti qualificati come gratuiti, a presidio della concorrenza e della fiducia nel mercato.

Tali principi trovano applicazione, in modo particolarmente stringente, nel settore dei servizi di architettura e ingegneria, dove la

disciplina vieta espressamente di subordinare i compensi all'ottenimento del finanziamento e impone l'utilizzo di parametri vincolanti per la determinazione dei corrispettivi (D.Lgs. 36/2023, Allegato I.13, art. 1), come ribadito dall'ANAC e dalla giurisprudenza. In questo ambito, la progettazione gratuita si pone in diretto contrasto con la tutela dell'equo compenso e con i principi di concorrenza e imparzialità. Il fenomeno, tuttavia, non si esaurisce nei servizi tecnici. In numerosi avvisi, soprattutto nel settore dei beni e delle attività culturali, le amministrazioni ricorrono a prestazioni di natura intellettuale rese da archeologi, archivisti, bibliotecari, storici dell'arte, restauratori, curatori e progettisti culturali, spesso chiamati a contribuire gratuitamente alla costruzione della candidatura progettuale. Sebbene tali professionalità, in parte regolamentate ma non ordinate (D.M. 244/2019) e in parte non regolamentate (L. 4/2013), non siano soggette ai parametri tariffari obbligatori previsti per i servizi di architettura e ingegneria, esse svolgono comunque prestazioni d'opera intellettuale che devono essere acquisite nel rispetto dei principi di trasparenza, parità di trattamento e correttezza procedurale. Anche in questi casi, la gratuità sistematica si traduce in un affidamento sostanziale privo di confronto concorrenziale, idoneo a creare corsie preferenziali occulte e a generare situazioni di conflitto d'interessi, quantomeno potenziale (cfr. ANAC, delibera n. 583/2024).

Le differenze di disciplina settoriale non attenuano, dunque, la criticità della prassi, ma rafforzano l'esigenza di un approccio unitario: la prestazione gratuita può essere ammessa solo come eccezione rigorosamente motivata e priva di ritorni economici indiretti; in nessun caso può costituire l'anticamera di un successivo affidamento retribuito. In caso contrario, l'amministrazione si espone non solo a violazioni della disciplina sui contratti pubblici, ma anche a profili critici sul piano della contabilità pubblica e della responsabilità amministrativo-contabile, legati all'assunzione implicita di obbligazioni future non adeguatamente coperte e all'elusione delle procedure comparative. Nei casi più gravi, la stabilizzazione di rapporti opachi tra amministratori e professionisti può inoltre creare un terreno favorevole a derive patologiche ulteriori, con potenziali riflessi anche sul piano penalistico. In questa prospettiva, il superamento della prassi della progettazione "gratuita" non rappresenta soltanto un'esigenza di conformità normativa, ma una condizione essenziale per rafforzare la qualità, la credibilità e la sostenibilità delle politiche pubbliche di sviluppo territoriale.

A questo punto il dato che emerge con maggiore nettezza è che la prassi della progettazione "gratuita" non presenta margini per una legittimazione normativa, neppure in forma attenuata o condizionata. Non si è in presenza di una lacuna regolatoria da colmare, ma di una modalità operativa che collide con i presupposti

strutturali dell'ordinamento e che, proprio per questo, non può essere trasformata da risposta contingente in modello ordinario di azione amministrativa. Qualsiasi tentativo di "normalizzazione" legislativa finirebbe per assumere a regola ciò che l'ordinamento qualifica come eccezione patologica, alterando l'equilibrio tra interesse pubblico, funzionamento del mercato e tutela del lavoro intellettuale. Ciò non implica, tuttavia, una sottovalutazione delle difficoltà concrete in cui operano molti piccoli Comuni, né una lettura astratta delle dinamiche amministrative locali. Proprio la nettezza del confine giuridico impone di spostare il fuoco dell'analisi sul terreno delle politiche pubbliche, evitando scorciatoie interpretative e affrontando il problema nella sua dimensione strutturale. Se la progettazione gratuita non può essere legittimata, ma al tempo stesso non può essere ignorata la reale fragilità amministrativa di molti enti, la via d'uscita non è la rassegnazione né la tolleranza di prassi distorsive, bensì la costruzione di soluzioni istituzionali alternative, capaci di consentire ai Comuni di partecipare ai bandi e sviluppare progettualità adeguate senza violare il Codice e senza trasferire sui professionisti il costo dell'inefficienza amministrativa.

Se la prassi della progettazione gratuita non può essere legittimata, ma al tempo stesso non può essere ignorata la difficoltà strutturale in cui operano molti piccoli Comuni, la soluzione non risiede nell'allentamento delle regole, bensì nel rafforzamento degli strumenti di supporto istituzionale. La via d'uscita è la costruzione di una infrastruttura pubblica di capacità amministrativa che consenta agli enti di accedere alle competenze necessarie senza ricorrere a scorciatoie elusive, valorizzando in via prioritaria soggetti pubblici già esistenti ed evitando la creazione di nuovi organismi laddove il sistema disponga già di strutture idonee a svolgere tali funzioni. In questa prospettiva, un ruolo strategico può essere svolto da unioni di Comuni, comunità montane, enti parco, agenzie regionali, società a partecipazione pubblica e altri enti strumentali già operanti sul territorio, ai quali attribuire stabilmente funzioni di supporto tecnico e di centrale di committenza. In particolare, le società in *house* presentano caratteristiche che le rendono particolarmente adatte a tale ruolo: il controllo pubblico, l'operatività prevalente in favore degli enti soci, la possibilità di qualificarsi come stazioni appaltanti e centrali di committenza e la capacità di dotarsi di personale tecnico altamente qualificato. Attraverso questi soggetti, i Comuni possono attivare in forma associata procedure di gara per i servizi di progettazione, anche mediante accordi quadro con una pluralità di operatori economici, assicurando compensi certi e conformi alla normativa e riducendo drasticamente i tempi di attivazione degli incarichi necessari per partecipare ai bandi. Accanto alla funzione di committen-

za, tali strutture possono fornire un supporto tecnico-amministrativo diretto nella lettura degli avvisi, nella predisposizione delle candidature, nella redazione degli atti e nella successiva gestione e rendicontazione degli interventi, colmando il deficit strutturale di capacità amministrativa e favorendo, nel tempo, un trasferimento di competenze verso gli enti aderenti. In questo modo, il ruolo del professionista esterno viene ricondotto entro il perimetro fisiologico del contratto a titolo oneroso e l'accesso al mercato resta aperto e competitivo, senza dipendere da relazioni informali o dalla disponibilità a prestazioni gratuite. La scelta di concentrare funzioni di supporto e committenza in soggetti pubblici qualificati risponde, del resto, a un orientamento già presente nell'ordinamento, come dimostra la disciplina sulla qualificazione delle stazioni appaltanti, volta a ridurre la frammentazione e a incentivare modelli aggregati. In questa direzione, la progettazione "gratuita" appare sempre più come un fenomeno da superare: non un adattamento ingegnoso alle difficoltà del sistema, ma un'anomalia che segnala l'urgenza d'investire in capacità amministrativa pubblica. La riforma non richiede nuove norme che legittimino la prassi, ma politiche capaci di rendere effettivi e sostenibili, per i piccoli Comuni, percorsi di legalità sostanziale coerenti con il quadro ordinamentale e con le esigenze di qualità dell'azione amministrativa.

In questo quadro, la soluzione delineata non pretende di assumere un carattere risolutivo né esaustivo, ma si configura come un'opzione operativa concretamente praticabile, idonea a sostituire, nella prassi amministrativa, quelle dinamiche informali che oggi rappresentano per molti piccoli Comuni una risposta di necessità più che di scelta consapevole. Il rafforzamento - o la costituzione ove non già esistente - di un organismo sovracomunale dotato di funzioni integrate di committenza e assistenza tecnica si colloca come una direzione coerente e percorribile, pienamente conforme ai principi d'imparzialità, concorrenza ed economicità e capace di offrire agli enti locali un supporto stabile, trasparente e professionalizzato. Un ulteriore elemento qualificante di tale assetto risiede nella capacità di coniugare prossimità professionale e prossimità decisionale. Da un lato, molte procedure - in particolare nel settore dei beni e delle attività culturali - richiedono competenze radicate nel territorio, fondate su una conoscenza pregressa e non meramente tecnica dei luoghi, del patrimonio materiale e immateriale e dei contesti comunitari di riferimento. Dall'altro lato, la collocazione dell'organismo in un ambito territoriale di prossimità consente che le decisioni siano assunte in un livello istituzionale vicino ai Comuni, capace di coglierne le specificità, le

priorità e le dinamiche locali, evitando approcci standardizzati o eccessivamente distanti dalle esigenze concrete.

Pur senza ambire a eliminare ogni criticità strutturale, l'assetto proposto offre ai piccoli Comuni una via immediatamente praticabile per ridurre il divario di capacità amministrativa, restituendo alla progettazione pubblica un quadro di regolarità e legittimità e favorendo una partecipazione più consapevole e ordinata alle politiche di sviluppo territoriale.



Pasquale D'Angiolillo

Avvocato amministrativista. Laureato in Giurisprudenza presso la LUISS "Guido Carli" di Roma, ha conseguito specializzazioni e perfezionamenti in diritto degli enti locali, diritto dell'ambiente e dei beni culturali. Affianca all'attività forense quella di ricerca sui rapporti consensuali tra pubbliche amministrazioni e privati.

È stato contrattista in diritto amministrativo presso l'Università di Napoli "Federico II" e svolge attività didattica e di formazione. È autore di contributi scientifici in materia amministrativistica e della monografia Accordi amministrativi e programmazione negoziata nella prospettiva del potere discrezionale (ESI, 2009).

Edoardo Di Vietri

Avvocato, laureato in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, esercita la professione forense operando nei settori del diritto penale, civile e amministrativo. Svolge la propria attività all'interno dello studio legale di famiglia, attivo da oltre un secolo, nel quale ha maturato esperienza sia nell'attività di consulenza sia nel contenzioso, assistendo clienti su tutto il territorio nazionale. Accanto all'attività forense affianca un impegno stabile in ambito musicale e tecnico: è chitarrista, fonico e sound engineer, gestisce uno studio di registrazione e svolge attività concertistica in tutta Europa.

Giuseppe Di Vietri

Avvocato, si occupa di diritto dei beni culturali, del paesaggio e dell'ambiente, nonché di politiche culturali, con particolare attenzione ai profili giuridici della committenza pubblica, della gestione del patrimonio culturale e dei processi di valorizzazione territoriale. Ha partecipato a tavoli di lavoro nazionali e internazionali, anche a livello governativo, in materia di politiche culturali e arte nello spazio pubblico (tra cui Arte e Spazio Pubblico del Ministero della Cultura). Ha pubblicato contributi su riviste e volumi collettanei dedicati ai beni culturali, al paesaggio e alle politiche culturali, tra cui Territori della Cultura, Archeomafie e The Journal of Cultural Heritage Crime, nonché un Opinion Paper per AIES – Associazione Italiana di Esperti Scientifici in Beni Culturali. È Direttore del Centro Studi Pietro Ebner e membro del Consiglio Direttivo dell'Archivio di Artista Archivio Luciano de Liberato ETS.



Pietro Graziani

I piccoli borghi, l'anima profonda del Paese

Ancora una volta Ravello Lab ha confermato il ruolo di palestra dove confrontarsi e proporre soluzioni possibili su temi di assoluta attualità: l'edizione numero venti, che significa venti anni, conferma la bontà del modello.

Il primo dei tre Panel è forse quello più percepibile come assoluta priorità, relativa al depauperamento vitale al quale assistiamo ormai da anni, con la perdita di un patrimonio che per facilità terminologica chiamiamo minore, i Borghi. Il Panel ha cercato di analizzare i profili e le cause più profonde del loro lento declino, attraverso esperienze e testimonianze di assoluto rilievo. Le proposte, le osservazioni e alcune possibili conclusioni contribuiranno a comporre quel consolidato modello che verrà sottoposto all'attenzione di quanti rivestono responsabilità politiche, "le Raccomandazioni di Ravello Lab".

I Borghi – stimati in non meno di 17/18.000 unità (Comuni e frazioni di Comuni), spesso realtà interne, presenti soprattutto lungo la verticale appenninica – sono l'anima profonda del nostro Paese, radici minacciate dalla loro stessa fragilità, sempre più esposti a rischi idrogeologici e a rischi sismici. Da qui deriva una prima considerazione, ovvero l'avvertita necessità di una seria e costante politica di difesa del suolo, solo così si potrà garantire la salvaguardia della memoria e la bellezza di un patrimonio inestimabile. Ho avuto modo di partecipare a più momenti di approfondimento sul tema e sono persuaso che recuperare la bellezza di questo patrimonio non è solo un'ovvia necessità di salvaguardia e tutela, di natura anche paesaggistica ma, soprattutto, quello di evitare un inevitabile declino di abbandono e spopolamento. Questo è quindi il secondo e non minore problema con cui misurarsi nella ragionevole certezza che occorrerà un intervento della mano pubblica che deve essere accompagnato da un consapevole impegno privato: occorre, metaforicamente, formare uno scudo a difesa dei beni e delle comunità. Il fenomeno che giustamente ha formato il tavolo degli autorevoli partecipanti al Panel ha contribuito a definire i connotati del 'borgo': fenomeno che viene sempre più declinato come nucleo abitato, centro storico, abitazioni sparse, molto spesso si tratta di un patrimonio restaurato o comunque mantenuto. Purtroppo a ciò non corrisponde un tessuto sociale vivo, si tratta troppo spesso di realtà vissute come vacanze per pochi mesi durante il calendario e sono di fatto sostanzialmente abbandonate per gran parte dell'anno. In definitiva a questo significativo investimento privato non corrisponde un rilancio sociale e civile, da qui nasce l'esigen-

za di un processo di “governance” tra più soggetti, come si diceva prima, pubblici e privati da considerare come principali attori: il Ministero della cultura – in molti casi vi è un rilevante patrimonio di beni culturali solo erroneamente considerati minori da salvaguardare – il Ministero delle infrastrutture e trasporti, il Ministero dell’economia e finanze, con il più ampio sostegno delle Soprintendenze



Atrani (SA).

territoriali del Ministero della Cultura, vero presidio per una efficace politica di sostegno alla tutela, non ultimo il ruolo e la funzione dell’ANCI. Il tutto dovrebbe trovare un sistema di coordinamento di organismi misti, regionali, comunali ed intercomunali che, con il possibile sostegno anche di fondi comunitari (FESR, FSEplus) e con misure di sostegno per il lavoro e per i servizi, promuova forme di associazionismo intercomunali, in una logica che assicuri al nostro Paese adeguate reti infrastrutturali di mobilità e connessione che favoriscano salute e coesione sociale. In sintesi, un modello di vita sostenibile di convivenza e d’integrazione culturale.

In questo contesto un’utile e necessaria considerazione riguarda l’esperimento, assolutamente marginale ma da non sottovalutare che ha riguardato il Bando Borghi del PNRR.

Ritengo, in conclusione, di dovere spendere un apprezzamento ai Sindaci di questi Borghi, che ho avuto modo di conoscere e di apprezzarne gli sforzi. Sono veri eroi che combattono contro lo spopolamento, la mancanza di servizi, la carenza di personale e sono spesso portati allo sconforto, per la chiusura di plessi scolastici per mancanza di allievi. Su questi temi si è spesso occupato il cinema con film che hanno saputo dare visibilità al tema più di molte parole.

Un ruolo di partecipazione attiva delle realtà del terzo settore appare assolutamente tanto utile quanto necessario per il pieno coordinamento e rappresentanza delle istanze locali. In questo senso, ad esempio, Italia Nostra fin dal 2020 ha affrontato il tema elaborando nel tempo un piano Borghi la cui ultima stesura (del 29 settembre 2025) può rappresentare un efficace strumento di analisi e proposte nelle Raccomandazioni finali.

Pietro Graziani

Ha ricoperto l’incarico di Vice Capo dell’Ufficio Legislativo, di Capo di Gabinetto vicario del Mibact, di Direttore Generale del Segretariato Generale, del Dipartimento per lo Spettacolo e lo Sport e di Direttore Generale del Servizio di Controllo Interno, sempre del Mibact. Professore a contratto, da più lustri, di: “Legislazione di tutela dei beni culturali” presso la Scuola di Specializzazione in restauro dei beni architettonici e del paesaggio - la Facoltà di Architettura – Università La Sapienza – Roma. Membro del Comitato Scientifico del CUEBC - Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello e direttore responsabile della Rivista del Centro “Territori della Cultura”.



Stefania Pignatelli
Gladstone

Borghi e Dimore Storiche: benessere delle comunità locali e dei loro territori

Palazzi, Palazzetti o Castelli nei centri storici. Per secoli poli centrali delle comunità locali per lo svolgimento delle attività agricole e culturali del paese, oggi di proprietà di Comuni oppure ancora di proprietà privata, molti aperti al pubblico come case museo o per eventi culturali e turistici, molti altri in abbandono e declino architettonico e artistico. Anch'essi come i Borghi che li ospitano, hanno bisogno di attenzione e rigenerazione da parte delle autorità e comunità locali.

Da progetti attuati in lungo e largo per l'Italia, si evince che alcune comunità hanno bisogno di essere accompagnate nello studio e approfondimento delle loro radici culturali ed ambientali per prendere coscienza della loro storia e identità. Vanno aiutate ad organizzarsi per capire cosa vogliono essere nel presente e quale stile di vita desiderano lasciare alle nuove generazioni di abitanti. I luoghi che loro abitano hanno delle potenzialità di produzione e fruibilità che vanno analizzate con attenzione a livello comunitario. I Comuni dovrebbero sostenere questa sensibilità collettiva attuando delle sinergie con operatori specializzati nella rigenerazione territoriale.

In Italia molte volte c'è uno scollamento tra il governo centrale che fornisce delle linee guida per cultura e turismo e i governi regionali e locali che dovrebbero attuarle. Questo si è evidenziato soprattutto a seguito dei PNRR che hanno coinvolto molti borghi, giardini, aree rurali e comunità del nostro paese. È una evidenza che i tre PNRR "Borghi", "Parchi e Giardini Storici" e "Rurale" non hanno dialogato tra loro, hanno invece creato delle bolle di attività intorno ad alcuni beni culturali e Comuni coinvolti, ma in larga scala non si sono coordinati per creare una estesa rete territoriale di luoghi e servizi accessibilmente fruibili da parte dei cittadini e dai viaggiatori e turisti.

In sintesi, manca una strategia integrata di *governance* territoriale locale e regionale accompagnata da un monitoraggio costante dell'impatto socio-economico sulle comunità.

Bisogna incentivare i governi locali a creare dei tavoli di co-progettazione pubblico-privata per attuare delle azioni che salvaguardino queste aree minori ed interne del nostro paese da un flusso turistico sfrenato e dal ripristino di valori di vita sani ed

utili ai nostri tempi. Al momento il privato, in molte località interne, non viene chiamato dalle istituzioni a questi tavoli di lavoro, mancando quindi al loro interno una visione di "mercato", di prognostici imprenditoriali futuri e di possibili soluzioni fattive da introdurre a breve, medio e lungo termine per il bene di tutti: imprese, comunità ed autorità pubbliche.

Per poter popolare i Borghi in abbandono bisogna a mio avviso creare i presupposti per i servizi essenziali, ma anche per delle condizioni di lavoro adeguate a chi crea una impresa "per" il Borgo.

Creando lavoro per chi decide di rimanere, tornare o arrivare per restare e per una gestione ottimale del luogo, si possono formare delle "Cooperative di Comunità". Un modo per responsabilizzare gli abitanti nella creazione dei servizi essenziali quali per esempio, il bar, gli alimentari, il negozio, ecc.

Parlando invece di dimore storiche aperte al pubblico all'interno dei Borghi, i proprietari e/o gestori creano delle imprese per mantenere, tutelare e valorizzare uno o più beni culturali. Questi "operatori culturali e turistici", hanno bisogno di essere riconosciuti come "imprese culturali" non come "imprese commerciali" (srl, srls, ecc.) perché queste imprese sono nate PER la tutela ed il mantenimento dei beni culturali: edifici pieni di storia e identità materiale ed immateriale del territorio. Inoltre, NON sono delocalizzabili diventando quindi motori propulsivi a loro volta per il benessere sociale ed economico delle comunità locali. In sintesi, queste "imprese culturali" non esisterebbero se i beni culturali che fungono da contenitori unici venissero a mancare. Andrebbero quindi aiutate con misure speciali fiscali (incentivi sulle assunzioni, applicazione Iva, ecc.).

Un esempio eclatante al momento è l'Iva ineguale tra attività museali e attività commerciali all'interno di beni culturali. I Musei non applicano l'Iva ai biglietti d'ingresso, mentre luoghi aperti al pubblico privati, come per esempio dimore e giardini storici con attività di bookshop, coffee house, ecc., debbono applicare al biglietto d'ingresso l'Iva del 22 %. Un divario non coerente se si pensa che i Beni Culturali sono Beni Culturali a prescindere da chi li possiede o gestisce e che più del 50% dei beni culturali in Italia sono privati e che circa il 30% di essi sono localizzati proprio in Comuni con meno di 5.000 abitanti.

Si dovrebbe anche menzionare il ruolo delle banche locali. Se gli Istituti Bancari non sono pronti a sostenere ed investire in questi progetti di rigenerazione sociale ed economica dei Borghi e dei loro territori, non ci sarà molta impresa culturale da svolgere. Un ruolo più presente e attivo è necessario da parte di questi Istituti, altrimenti il rischio è che diventino delle Disneyland moderne oppure dei Borghi dei ricchi, luoghi per le seconde case con nessun servizio reale e con nessuna reale comunità attiva e produttiva.

Un tema complesso, ma essenziale per la fruibilità dei luoghi è il miglioramento e adeguamento infrastrutturale. Manca una comprensione di tutela delle aree interne per capire quali strade e quali mezzi sono idonei per raggiungere i luoghi poco accessibili. In troppi paesi si sono create strade grandi che non servono e per contrasto in altri le strade principali di accesso non sono mantenute adeguatamente. Si dovrebbero creare dei tavoli di concertazione trasversali con gli Assessorati alla Cultura, Turismo e Trasporti per salvaguardare l'ambiente e allo stesso tempo valorizzare il territorio.



Non mancano i problemi di connettività e digital divide. Questo è un tema reale. Troppi i casi in Italia dove la fonte energetica o di fibra è arrivata sul posto, ma non è stata attivata dal fornitore. Un esempio eclatante: un Borgo con un Castello in centro Italia che ha dovuto aspettare più di 8 mesi per l'allaccio dell'Enel, ritardando l'apertura museale ed i servizi al viaggiatore quali alloggi e F&B.

Ma pensiamo positivo! I luoghi storici nelle aree interne o minori d'Italia possono diventare degli "Hub" di produzione culturale a senso largo. Servono non solo residenze di artisti per implementare costantemente una riflessione trasversale alla fruizione di beni culturali ed i loro contesti urbani e naturali, ma anche laboratori di ricerca per investigare la storia, l'identità e l'ecosistema dei luoghi. Questo per facilitare l'approfondimento degli effetti causati dal cambiamento climatico verso i beni culturali e l'ambiente circostante, inclusi gli stili di vita delle comunità locali. La loro attuazione creerebbe dei contenuti per i contenitori (dimore storiche) che oggi, in molti borghi e paesi piccoli, sono vuoti e senza prospettive concrete di utilizzo.

Il Turismo può essere una risorsa positiva. Oggi viene molto demonizzato, ma il problema non è il turismo, ma la mala gestione dei territori locali verso un flusso di fruizione sempre più grande e veloce dei beni culturali ed ambientali. Sono gli enti regionali e locali che debbono fornire delle linee guida coerenti per i singoli luoghi, per la loro corretta fruizione e accessibilità storica materiale ed immateriale. Aziende come Airbnb sono opportunità per i territori, sono degli strumenti di aumento di accessibilità, ma le regole di accessibilità devono essere prese in mano dalla *governance* politica, affiancata dagli stakeholder locali, che con

il loro lavoro di mediazione nazionale e internazionale, possono portare benessere alle comunità locali. Il Turismo Sostenibile non deve essere il target né l'output, ma una conseguenza delle politiche comunitarie attuate per la salvaguardia, tutela e valorizzazione del territorio.

Come possono i custodi e gestori di dimore storiche all'interno di Borghi essere parte attiva di questa Rigenerazione collettiva territoriale?

Le Dimore Storiche possono collaborare attivamente con i loro Comuni per iniziative culturali e turistiche coerenti con l'identità e storicità del luogo. Possono essere dei "contenitori" per studi di artista, di ricerca e di co-progettazione comunitaria. Il know-how professionale nei settori della cultura e del turismo dei proprietari e gestori di dimore storiche situate nelle aree interne può essere messo a disposizione delle comunità locali.

Inoltre, incentivando le relazioni nazionali ed internazionali dei contatti dei proprietari e gestori di dimore storiche si può implementare lo sviluppo produttivo, creativo e sociale della comunità locale. Creando attività *ad hoc* per il Borgo all'interno della dimora, definendo quindi il termine di "Impresa Culturale", si può dare nuova linfa produttiva a tutto il territorio circostante. Pensando alla co-progettazione in senso completo, si potrebbe creare un "monitoraggio cooperativo" anche per le dimore storiche all'interno dei Borghi, si tutelerebbe così il mantenimento ordinario e straordinario dei beni culturali, rendendoli parte attiva nelle decisioni della "cooperativa di comunità".

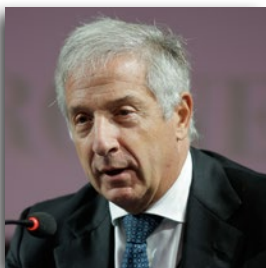
Il primo passo a mio avviso sarebbe quello di creare dei tavoli locali di co-progettazione pubblico-privata e parallelamente, a livello nazionale, creare una piattaforma digitale, un "Heritage Hub" italiano dove domanda (Comuni, Enti, Istituzioni) e offerta (Progetti di co-progettazione e rigenerazione territoriale) s'incontrano. Un luogo di scambio di buone pratiche a livello nazionale dove rappresentanti pubblici ed operatori di settore si possono scambiare idee e progetti culturali, turistici e sociali. Una necessità impellente post PNRR che potrebbe portare anche ad una virtuosa rete progettuale Europea.

Stefania Pignatelli Gladstone

Imprenditore Culturale e Delegata Associazione Dimore Storiche Italiane.

Da 25 anni si occupa del mantenimento e dell'apertura al pubblico del Borgo Storico Seghetti Panichi ad Ascoli Piceno e allo sviluppo culturale, turistico e territoriale della Regione Marche tramite l'Associazione Le Marche Segrete e l'Associazione Dimore Storiche Italiane.

È Vicepresidente ADSI Marche e Board Member della European Historic Houses Association e di Europa Nostra.

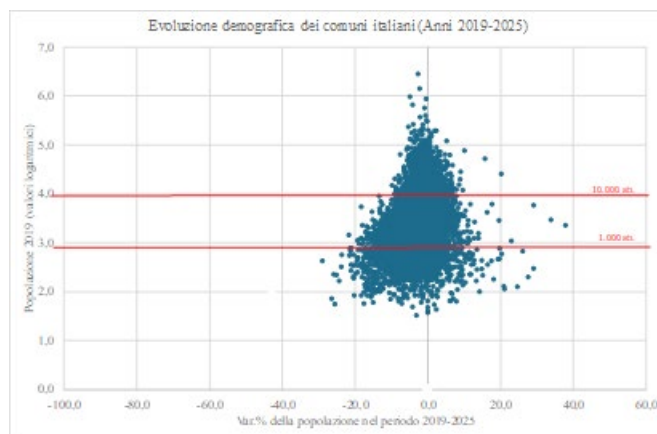


Fabio Pollice

La cultura per una rigenerazione sostenibile dei borghi delle aree interne

Negli ultimi decenni, i piccoli comuni delle aree interne italiane hanno conosciuto fenomeni di progressivo spopolamento, invecchiamento della popolazione, impoverimento economico e marginalizzazione territoriale. L'intensità di questi fenomeni ha assunto in anni più recenti livelli davvero preoccupanti. Si consideri che tra il 2019 e il 2025, ossia in soli sei anni, il 12 % dei comuni con una popolazione iniziale inferiore ai 5000 abitanti¹, ha subito una flessione demografica superiore al 10% e per decine di comuni questa flessione si è addirittura attestata attorno al 20%.

Come si evince dal grafico, questo fenomeno ha interessato in particolare i comuni con una popolazione al di sotto dei 5000 abitanti.



Recenti dinamiche demografiche nei comuni italiani (Fonte: ns. elaborazione su dati ISTAT).

¹ I borghi sono «comuni italiani con al massimo 5000 abitanti caratterizzati da un prezioso patrimonio culturale, la cui conservazione e valorizzazione sono fattori di grande importanza per il Sistema Paese in quanto rappresentano autenticità, unicità e bellezza come elementi distintivi dell'offerta italiana» (Direttiva n. 555 del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2 dicembre 2016, recante norme relative all'indizione dell'Anno dei Borghi Italiani).

Questo dato peggiora ulteriormente con riferimento ai comuni che nel 2019 avevano una popolazione inferiore ai 1000 abitanti; in questo caso, infatti, l'incidenza di quelli che hanno registrato una riduzione dei residenti superiore al 10% è stata pari ad oltre il 20%. Se si pensa che questi dati fanno riferimento ai comuni e non ai borghi, che nel nostro Paese sono in numero tre volte superiore a quello dei comuni², si comprende quanti insediamenti stiano attraversando una fase di forte contrazione demografica. Se il trend appena descritto dovesse trovare conferma nei prossimi anni – e nulla lascia presagire la possibilità che possa esservi un'inversione di tendenza –, entro la metà di questo secolo diverse centinaia di borghi, afferenti per lo più alle aree interne del Paese, potrebbero risultare quasi completamente spopolati con effetti disastrosi tanto sul patrimonio culturale materiale e immateriale, quanto sul paesaggio e sull'ambiente. Occorre infatti considerare che la manutenzione di questo patrimonio, come del paesaggio nel suo complesso, è affidata da sempre alle comunità che vivono in questi comuni e, di conseguenza, ove queste dovessero venire meno, diverrebbe difficile e comunque molto oneroso impedirne la progressiva dequalificazione. Anche la rinaturalizzazione dei paesaggi agrari, conseguente allo spopolamento e all'abbandono dell'agricoltura, non avrebbe effetti positivi sulla biodiversità e condurrebbe ad una perdita di quelle qualità paesaggistiche che sono una nota distintiva e qualificante di larga parte del nostro territorio.

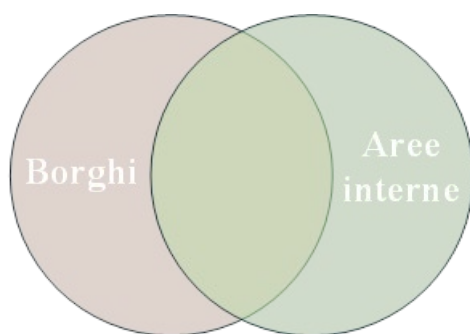
Non può dunque stupire che in ambito scientifico come a livello istituzionale – dalla scala locale a quella europea – ci si interroghi su come contrastare questa tendenza e quali politiche occorra porre in essere per rivitalizzare questi territori e renderli attrattivi per flussi di persone e investimenti. Vi è ampio consenso intorno all'esigenza di promuovere strategie di rigenerazione che non si limitino a meri interventi urbanistici o infrastrutturali, ma s'incentrino su un più ampio spettro di azioni, tenendo in debita considerazione il contesto territoriale e, in particolare, alcune sue specifiche componenti, quali: il tessuto sociale, le specificità culturali e le potenzialità di sviluppo sostenibile. Nel quadro appena delineato, la cultura può rappresentare un potente fattore abilitante di processi di rinascita per l'effetto che questa può avere tanto sulla qualità della vita delle comunità locali, quanto sull'attrattività territoriale. Eppure, questo può accadere solo se il ruolo della cultu-

² Molti comuni italiani sono costituiti da più nuclei insediativi e altri di più recente formazione sono nati dalla fusione di comuni contermini. A fronte di circa 8000 comuni in Italia vi sono oltre 22000 centri abitati e 33000 nuclei insediativi. Il numero complessivo dei borghi è dunque di gran lunga superiore a quello dei comuni al di sotto della soglia dei 5000 abitanti. Per fare solo un esempio, il comune di Minervino di Lecce si compone di tre distinti centri abitati: Minervino, Cocumola e Specchia Gallone, ciascuno dei quali ha una popolazione di circa un migliaio di abitanti.

ra non venga ridotto esclusivamente a leva di attrazione turistica, ma sia riconosciuto anche come asset strategico in grado di incidere sulla qualità della vita e sulla coesione sociale, condizioni imprescindibili per attivare processi di sviluppo endogeno e autocentrato. Taluni processi di rigenerazione culturale non sono infatti finalizzati a migliorare le condizioni di vita della popolazione che vive in questi territori, né ad accrescerne le opportunità economiche, ma tendono invece ad essere incentrati sulla valorizzazione turistica dei relativi asset territoriali, investendo su infrastrutture di servizio che ne accrescano l'attrattività e la fruibilità, con effetti espulsivi sulla popolazione locale; una popolazione che peraltro finisce assai spesso per beneficiare solo marginalmente delle ricadute occupazionali ed economiche determinate dal nuovo indirizzo turistico del proprio contesto territoriale. In questi processi la cultura costituisce solo un attrattore e non una leva di sviluppo, tanto che il risultato è spesso una sua museificazione, incentrata quasi integralmente sul momento espositivo piuttosto che su quello produttivo. D'altra parte, con lo spopolamento e l'espulsione della popolazione residua, viene meno quella componente sociale che è non solo la depositaria di larga parte della cultura immateriale, ma anche la possibilità di alimentare quella materiale che è anch'essa espressione del sedimentarsi nel tempo di pratiche sociali poste in essere dalle comunità locali. Ecco allora che il binomio rigenerazione-cultura assume una sua specificità solo se diviene parte di un progetto collettivo, portato avanti con le comunità locali, per le comunità locali.



La cultura – intesa in senso ampio come patrimonio materiale e immateriale, saperi e sensibilità, identità collettiva, partecipazione civica, educazione e produzione creativa – può contribuire infatti alla rigenerazione dei piccoli borghi e delle aree interne in modo duraturo solo se integrata in un progetto territoriale capace di coinvolgere i residenti e di attrarre nuovi abitanti in cerca di qualità dell'abitare, relazioni sociali solide e opportunità di crescita personale e professionale. Bisogna considerare che la stessa SNAI (Strategia Nazionale per le Aree Interne) ha evidenziato che le condizioni che generano la marginalità e, di conseguenza, lo spopolamento di questi contesti territoriali sono da individuarsi nelle carenze che si registrano in quelle infrastrutture di servizio che maggiormente incidono sulla qualità della vita, e nella distanza dai centri urbani di rango superiore che, al contrario, presentano una migliore dotazione di servizi e possono dunque compensare la rarefazione di questi servizi che si riscontra nel loro intorno geografico³.



I borghi delle aree interne come priorità strategica (Fonte: ns. elaborazione).

Di qui la considerazione che i piccoli comuni presentano criticità ed opportunità di sviluppo diverse a seconda della propria posizione geografica e che le politiche di rigenerazione debbano necessariamente tener conto di questa diversa caratterizzazione. Da una parte, infatti, vi sono comuni in cui la tendenza allo spopolamento potrebbe essere contrastata, se non addirittura invertita, agendo sulle infrastrutture di trasporto, ossia, migliorandone la connessione con i centri urbani di rango superiore in modo da ridurre l'isolamento e integrarli in quella che in termini geografici viene definita come la regione complementare dei centri urbani. Anche in questi casi, tuttavia, tale indirizzo strategico potrebbe risultare vano se non si accompagnasse ad una politica di valorizzazione dell'identità culturale e produttiva di questi comuni, onde

³ Stando alla definizione fornita dalla SNAI, per "aree interne" s'intendono quei contesti territoriali caratterizzati da una significativa distanza dai principali centri di offerta di servizi, in particolare quelli relativi all'istruzione, mobilità e servizi socio-sanitari. Territori marginali e fragili, distanti dai centri principali di offerta dei servizi essenziali e troppo spesso abbandonati a loro stessi, che però coprono complessivamente il 60% dell'intera superficie del territorio nazionale, il 52% dei Comuni ed il 22% della popolazione.

promuovere l'instaurarsi di una relazione di complementarità e non di dipendenza tra tali insediamenti e i centri urbani di rango superiore. Dall'altro lato, invece, vi sono i comuni più "interni", ossia più distanti dai centri di servizio (quelli che appartengono alle aree interne (vedi figura 2); per questi insediamenti la linea d'azione precedentemente delineata risulterebbe difficilmente perseguibile o non altrettanto efficace. Per questa tipologia di comuni la strategia più idonea risulta essere quella dell'integrazione con i comuni limitrofi in modo da accrescerne il livello di complementarità e creare un'infrastrutturazione di servizio comune e condivisa. In altri termini, in questi contesti territoriali occorrerebbe promuovere processi di retizzazione tra comuni contermini che portino alla realizzazione di un modello di governance allargata capace di sviluppare economie di gestione e sinergie d'intenti. Qui la cultura gioca un ruolo ancor più rilevante perché consente di differenziare e qualificare il contesto territoriale e accrescerne l'attrattività. In queste aree, come si dirà più diffusamente nel prosieguo, occorre puntare su un'attrattività autonoma e distintiva, incentrata su un modello di vita alternativo a quello urbano, dove alternativo non sta ad indicare "tradizionale", ossia legato alla riproposizione della contrapposizione urbano-rurale, ma, al contrario, sostenibile e perciò stesso in linea con l'evolversi di una sensibilità collettiva che tra le giovani generazioni è sempre più diffusa e porta allo sviluppo di comportamenti individuali e collettivi volti a ricercare un rapporto più equilibrato con la natura. Una sostenibilità riferita non solo alle relazioni verticali tra la comunità locale e l'ambiente di cui questa è parte, ma anche alle relazioni orizzontali che si instaurano tra i componenti della comunità stessa. Un concetto di sostenibilità che porta a rivalutare quelle piccole realtà insediative della nostra Penisola, perché, se c'è un elemento che più di altri caratterizza la specificità di questi contesti territoriali, questo va senza dubbio individuato nella forte relazionalità sociale. Occorre peraltro sottolineare che in questi contesti anche la politica assume una dimensione relazionale di tipo orizzontale, nel senso che è spesso espressione di una rappresentanza collettiva con il coinvolgimento attivo di tutta la comunità locale. E, questo, è un tratto di cui bisogna tener conto quando si pensa allo sviluppo di politiche rigenerative che richiedono non solo la partecipazione attiva della comunità locale, ma, come detto poc'anzi, anche l'adozione di un modello di *governance* allargata riferito ad una scala sovracomunale.

Sulla base di queste considerazioni, una strategia culturale per la rigenerazione dei borghi delle aree interne deve fondarsi su di un'attenta disamina del contesto territoriale che ne colga le vocazioni prospettiche e su un modello di progettazione partecipata che veda il coinvolgimento attivo delle comunità locali, seguendo peraltro un'impostazione che negli anni addietro è stata



oggetto di sperimentazione proprio dalla SNAI che l'ha applicata ad alcune aree interne.

È opportuno a questo punto soffermarsi sugli obiettivi che una strategia rigenerativa incentrata sulla cultura dovrebbe porsi con riferimento ai borghi delle aree interne. La prima questione riguarda l'obiettivo turistico e il peso che questo dovrebbe assumere all'interno della strategia. Come si è già sottolineato, il turismo è un settore che può contribuire a ridurre la marginalità e l'isolamento di questi contesti territoriali, ma al di fuori di una più ampia strategia di valorizzazione territoriale, non è in grado di arrestare lo spopolamento, né di incidere positivamente sulla qualità della vita dei residenti. Laddove si è puntato esclusivamente sull'incremento dell'offerta turistica, si sono spesso prodotti effetti distorsivi: trasformazione degli spazi urbani in funzione delle esigenze dei visitatori, crescita dei valori immobiliari, omologazione dell'offerta commerciale e perdita del tessuto sociale originario. In molti casi, la "valorizzazione turistica" si è tradotta in una forma di gentrificazione che ha allontanato i residenti invece di trattenerli, contribuendo alla museificazione dei centri storici o, peggio, alla loro *disneyficazione* finalizzata ad adattarli ad una domanda di evasione e di intrattenimento, piuttosto che a una domanda di tipo culturale che è invece solitamente attenta all'identità culturale dei contesti territoriali a cui si indirizza.

Per evitare questa deriva, è necessario concepire la cultura come *infrastruttura sociale*. Ciò significa investire in spazi culturali permanenti, accessibili e diffusi, capaci di generare pratiche di citta-

dinanza attiva, educazione continua, dialogo intergenerazionale e inclusione. Biblioteche di comunità, scuole di arti e mestieri, laboratori per la produzione culturale e creativa, archivi di memoria collettiva, festival partecipati e progettati dal basso. Si tratta di un insieme articolato di strumenti che non solo può portare ad un arricchimento dell'offerta culturale, ma può anche contribuire a costruire o a rafforzare il senso di appartenenza all'interno della comunità locale e alimentare una responsabilità collettiva nei confronti del territorio e delle sue prospettive di sviluppo.

Una rigenerazione culturale orientata ai residenti può anche stimolare nuove economie legate alla cultura, che vadano oltre il binomio "consumo-esperienza" tipico del turismo. Un esempio può essere offerto, ad esempio, dalla possibilità di incentivare l'attrazione e/o il ritorno di giovani creativi, quali: artigiani, artisti, scrittori, designer, ma anche sviluppatori di software e altri professionisti del web spesso racchiusi nella categoria dei nomadi digitali; persone che possano trovare nei borghi e nei centri storici uno spazio dove vivere e lavorare, grazie a un sistema di incentivi mirati, all'accesso agevolato a immobili pubblici sottoutilizzati o del tutto inutilizzati, a reti di supporto professionale e a politiche di sostegno alla micro-imprenditorialità culturale.



L'impatto della rigenerazione culturale (Fonte: ns elaborazione)

Una tale strategia richiede un'azione integrata su più livelli. Innanzitutto, è necessario che le amministrazioni pubbliche riconoscano il valore strategico della cultura nella pianificazione territoriale, destinando risorse adeguate e stabilendo sinergie tra attori e settori diversi (urbanistica, *welfare*, istruzione, sviluppo economico) in ragione di una visione sistemica e integrata dei territori. Occorre inoltre attivare partenariati con soggetti del terzo settore, università, fondazioni, imprese sociali, reti civiche, capaci di portare nei territori competenze e visioni innovative, affinché possa trovare piena attuazione quel processo di innovazione territoriale efficacemente sintetizzato nel modello della

quadrupla elica. Per rendere efficace un progetto rigenerativo incentrato sulla cultura occorre infatti una concertazione pubblico-privato che riesca a conciliare interessi individuali e interessi collettivi, orientandoli verso un comune orizzonte di sviluppo in una dimensione fortemente partecipativa.

La dimensione partecipativa è naturalmente un elemento cruciale, in quanto solo processi di ascolto e co-progettazione che coinvolgano dal basso i cittadini possono garantire una rigenerazione che risponda ai bisogni reali della popolazione.

Tra le azioni che si potrebbero implementare vi sono:

- la mappatura partecipata del patrimonio culturale, tangibile e intangibile, per restituire consapevolezza del valore del territorio;
- la creazione di centri di ricerca incentrati sulle vocazioni territoriali e sugli asset locali;
- l'attrazione di iniziative imprenditoriali in campo artistico e culturale negli spazi pubblici inutilizzati o sottoutilizzati;
- la promozione di piani di gestione condivisa di beni comuni culturali (come teatri, archivi, ex scuole, conventi, biblioteche);
- l'attivazione di programmi di educazione permanente e alfabetizzazione culturale e lo sviluppo di corsi residenziali di alta formazione o percorsi di specializzazione professionale;
- l'adozione di misure per favorire il rientro di giovani e famiglie (agevolazioni fiscali, servizi, infrastrutture digitali);
- il sostegno all'innovazione culturale e sociale attraverso bandi, incubatori e reti collaborative.

È tuttavia importante riconoscere anche i fattori che possono compromettere l'efficacia di tali strategie. Va in primo luogo evidenziato che la frammentazione amministrativa e la debolezza della *governance* locale possono ostacolare la continuità e l'efficacia degli interventi; ed è per questa ragione che, come si è detto, occorre promuovere misure d'integrazione territoriale come le Unioni dei Comuni. In secondo luogo, la mancanza di competenze specifiche in campo culturale, la scarsa propensione alla collaborazione tra enti e il *turnover* politico rischiano anch'essi di vanificare la disponibilità di risorse per il recupero e la valorizzazione del tessuto insediativo e d'inficiare il potenziale trasformativo dei progetti. Inoltre, una visione troppo orientata al breve periodo o legata a pure logiche di marketing territoriale può ridurre la cultura a semplice strumento di promozione turistica, portando il territorio a rinunciare ad un progetto integrato di rigenerazione che possa avere la capacità d'incidere realmente sulle prospettive di sviluppo del borgo.

Uno dei fattori che può maggiormente inficiare l'efficacia delle pratiche di rigenerazione è la natura puntuale degli interventi che tendono spesso a concentrarsi su singole iniziative o – anche quando assumono una forma maggiormente sistemica e pianificata – il singolo borgo, prescindendo quasi completamente dal

più ampio contesto territoriale di cui questo è parte e a cui le sue prospettive di sviluppo sono indissolubilmente legate. Peraltro, la stessa valorizzazione turistica del patrimonio culturale e naturale può risultare inefficace se l'offerta complessiva che il territorio è in grado di esprimere rimane al di sotto di predefinite soglie attrattive. Raramente un borgo riesce ad esercitare un'autonoma capacità attrattiva sui flussi turistici, mentre questo è un obiettivo che si riesce a raggiungere integrando l'offerta comunale con quella delle realtà territoriali contermini. Occorre inoltre considerare che, quando il progetto di rigenerazione assume un'ottica territoriale, si riesce anche a promuovere una migliore integrazione tra le diverse entità amministrative, portando non soltanto ad un maggiore coordinamento dell'offerta turistica, ma anche allo sviluppo di tutti quei servizi che concorrono a determinare la qualità della vita dei residenti e che, in assenza di un'effettiva integrazione territoriale, singole entità amministrative non sarebbero in grado di offrire.

In estrema sintesi una pianificazione di livello sovracomunale consente di sfruttare delle economie d'integrazione che difficilmente potrebbero aversi in presenza di interventi limitati ai singoli borghi e privi di una logica territoriale.

Allo stesso modo occorre che gli interventi non siano settoriali, ossia limitati al solo settore culturale, ma siano sistemici, interessando tutte le componenti territoriali. Infatti, le dinamiche demografiche e socio-economiche che da tempo caratterizzano i borghi e le aree interne che ne rappresentano il contesto territoriale (crisi occupazionale, spopolamento giovanile, carenza di servizi essenziali) pongono sfide importanti che richiedono soluzioni complesse e articolate. Per queste ragioni, una strategia culturale efficace deve integrarsi con politiche più ampie di *welfare* territoriale, accessibilità e innovazione.

Infine, è fondamentale monitorare gli effetti delle politiche culturali, sviluppando indicatori non solo quantitativi (occupati, nuovi residenti, visitatori, investimenti), ma anche qualitativi (impatto sulla coesione sociale, percezione della qualità della vita, capacità di attivare reti e comunità). Senza strumenti di valutazione adeguati, si rischia infatti di proporre e di diffondere modelli di intervento di cui non si è mai dimostrata compiutamente l'efficacia e di costruire narrazioni che possano indurre all'adozione di strategie di rigenerazione inefficaci o addirittura controproducenti ai fini dello sviluppo territoriale.

In conclusione, la cultura può essere un potente motore di rigenerazione dei centri storici e delle aree interne solo se pensata come espressione di cittadinanza attiva, se finalizzata al miglioramento della qualità della vita, se risultato di un coinvolgimento attivo della comunità locale e, ancora, se integrata in un più ampio progetto di sviluppo territoriale che investa una realtà di

livello sovracomunale. Spostare l'attenzione dal turismo all'abitare, dal consumo alla cura, dal visitatore al residente, è la chiave per costruire territori vivi, inclusivi e sostenibili.

È stata questa la base di discussione di uno dei tre panel della XX edizione di Ravello Lab tenutasi nel mese di ottobre di quest'anno. Il Panel 1 si è infatti interrogato su come la cultura possa contribuire alla rigenerazione dei borghi e delle aree interne; sulle azioni che si possano implementare ai diversi livelli istituzionali per valorizzare la cultura e farne un asset strategico per lo sviluppo di questi contesti territoriali. Allo stesso tempo il confronto ha riguardato gli obiettivi che un piano di rigenerazione *culture-based* deve porsi perché si abbia una riduzione della marginalità economica di questi territori e un'inversione delle attuali tendenze demografiche. La riflessione ha riguardato anche la *governance* dei processi rigenerativi, onde individuare quali modelli possano sostenere più efficacemente la progettazione, prima, e l'attuazione, poi, dei piani di rigenerazione, soffermandosi in particolare sulle modalità di coinvolgimento delle comunità locali, non solo in quanto beneficiarie ultime del piano stesso, ma in quanto attori fondamentali ed espressione viva e plasmante della cultura dei territori. Naturalmente ci si è confrontati anche sulla gestione dei rapporti tra i diversi livelli istituzionali perché, se è vero che il piano deve essere un progetto territoriale, è altrettanto vero che questo deve necessariamente inserirsi all'interno di una cornice istituzionale più vasta, capace di finanziarne la realizzazione, ma anche di indirizzarlo, regolamentarlo e integrarlo all'interno di una programmazione di livello superiore. Come ogni anno il panel ha chiuso i propri lavori individuando delle linee d'azione che possano dare concretezza alle strategie di rigenerazione, in ossequio a quello che è un tratto distintivo delle raccomandazioni di Ravello Lab che hanno sempre affiancato ad un indirizzo strategico anche un indirizzo maggiormente applicativo, fornendo accanto ad indicazioni di *policy* anche concreti strumenti d'intervento per lo sviluppo delle politiche culturali.

Fabio Pollice

Ordinario di Geografia Economico-Politica all'Università del Salento.

Già Rettore dell'Università del Salento, Direttore del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo e Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Human and Social Sciences dell'Università del Salento, nonché Vice-Presidente del Corso di Laurea in Scienze Politiche e delle relazioni internazionali

Membro del Consiglio Direttivo della Società Geografica Italiana, Componente del Comitato Scientifico e Coordinatore delle Attività del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, componente del Consorzio delle Università del Mediterraneo (UNIMED) e dell'EURISPES. Dal 2008 dirige l'Osservatorio Regionale sulla Cooperazione Internazionale della Regione Puglia. È responsabile di alcuni progetti transnazionali sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale.



Fabio Pollice

Technology for Heritage: quando la formazione abilita il futuro dei borghi



Jiang Wenyan

Le ragioni di un progetto formativo

La XIX edizione di Ravello Lab, tenutasi nell'ottobre del 2024, aveva avuto come tema conduttore quello del rapporto tra tecnologia e cultura con particolare riferimento, come riportato nel titolo stesso dell'evento, all'intelligenza artificiale e all'impatto che questa può avere negli anni a venire tanto sulla gestione del patrimonio culturale, quanto sulla stessa produzione culturale. All'interno di uno dei tre panel – e più precisamente nell'ambito del Panel chiamato ad interrogarsi sul ruolo della *tecnologia per la cultura* – si era aperta un'ampia discussione attorno ai fattori che possono favorire l'introduzione delle nuove tecnologie all'interno del sistema culturale e renderle funzionali al suo sviluppo, migliorando la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale e, più in generale, contribuendo a rafforzare la centralità della cultura come asset strategico per il futuro del Paese. Nell'ambito di questa discussione era emerso come la diffusione delle nuove tecnologie – di cui tutti riconoscevano il potere performativo – risenta ampiamente dei divari territoriali e tenda peraltro ad ampliarli perché, mentre nei sistemi culturali delle aree economicamente più sviluppate alcune di queste tecnologie sono già divenute un elemento trainante dell'offerta culturale, in quelle meno sviluppate e più marginali, dove tali tecnologie potrebbero invece svolgere un ruolo ancor più significativo, queste risultano ancora poco diffuse o del tutto assenti. A determinare queste divergenze sono non soltanto i divari relative alle dotazioni finanziarie, che appaiono ampiamente sottodimensionate rispetto alle esigenze territoriali, ma anche i divari formativi, legati alla scarsa presenza di professionalità che siano in grado di sostenere questi processi innovativi. Non può dunque stupire che tra le raccomandazioni prodotte dal Panel 1 della XIX edizione di Ravello Lab vi sia stato proprio quella di realizzare iniziative formative volte alla creazione di professionalità che possano essere in grado di promuovere l'adozione delle nuove tecnologie all'interno del sistema culturale, fornendo un supporto consulenziale a quanti vi operano, dalle istituzioni pubbliche alle imprese private. Un supporto consulenziale in grado di orientare gli investimenti nelle nuove tecnologie e renderli maggiormente

funzionali alla crescita del sistema culturale nella sua più ampia configurazione.

Il tema dei divari territoriali è tornato al centro delle riflessioni di Ravello Lab nella sua ultima edizione. Nell'ambito della XX edizione, intitolata "Turismi & Culture per la rigenerazione dei luoghi", il Panel 1 ha infatti ricevuto come tema di confronto quello denominato "L'Italia dei Borghi e delle aree interne". La scelta del tema da parte del Comitato Scientifico di Ravello Lab è stata determinata dalla volontà di evidenziare la necessità di fare della cultura una risorsa strategica per lo sviluppo dei contesti territoriali caratterizzati da condizioni di marginalità; e, questo, non tanto perché la cultura può contribuire ad accrescerne l'attrattività turistica, ma perché può e deve costituire una leva per il miglioramento della qualità della vita delle comunità che li abitano; condizione imprescindibile per attrarre nuovi residenti e invertire la flessione demografica che ne sta irreparabilmente compromettendo le prospettive di sviluppo. E così, collegando quanto riportato nelle raccomandazioni emerse dalla XIX edizione all'obiettivo della XX edizione, il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, in collaborazione con l'Università del Salento e con il coinvolgimento dell'Associazione dei Borghi più Belli d'Italia, ha pensato di organizzare un percorso formativo intensivo dedicato al tema delle nuove tecnologie per il patrimonio culturale dei piccoli comuni delle aree caratterizzate da condizioni di marginalità. Un percorso residenziale da realizzarsi in un borgo delle aree interne, rivolto a giovani laureati e finalizzato alla formazione di un profilo professionale indirizzato – come riportato nelle raccomandazioni della XIX edizione di Ravello Lab – a supportare amministrazioni pubbliche, enti e imprese private afferenti al settore culturale nel processo d'introduzione delle nuove tecnologie.

L'idea è piaciuta molto ad uno dei partner strategici del Centro,



la Fondazione PA, in quanto quest'ultima ha nella propria *mission* istituzionale proprio la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso le nuove tecnologie. La Fondazione ha deciso così di finanziare questo progetto, contribuendo con l'Università del Salento e il Centro Universitario Europeo alla definizione dei contenuti e degli obiettivi formativi del corso. L'Associazione dei Borghi più Belli d'Italia si è invece occupata di individuare il borgo in cui organizzare il percorso didattico; un borgo che avesse già investito nella valorizzazione innovativa delle proprie risorse culturali, ma che allo stesso tempo fosse anche rappresentativo delle condizioni di marginalità che caratterizzano questa tipologia di comuni. Ed è proprio sulla base di queste considerazioni che è stato scelto il borgo di Monteverde nella provincia di Avellino.

Il Corso Technology for Heritage e la scelta di Monteverde

Nel cuore dell'Irpinia, dove la trama dei campi e dei boschi si intreccia con una storia ultramillenaria, sorge Monteverde, un borgo che negli ultimi anni ha saputo reinventarsi grazie a una visione di lungo periodo e alla capacità di accogliere l'innovazione senza rinunciare alla propria identità. È qui che si è deciso di organizzare il corso intensivo "Technology for Heritage", quattro giorni dedicati a esplorare il ruolo delle nuove tecnologie nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con un'attenzione particolare ai piccoli borghi delle aree interne italiane.

Una ventina di studenti provenienti dall'Italia centro-meridionale, con formazioni diverse, ma accomunati da un forte interesse per la cultura e l'innovazione, si sono ritrovati in questo piccolo comune irpino per un'esperienza formativa nell'ambito della quale non ci si è limitati a trasmettere solo competenze e conoscenze di natura teorica, ma si è offerta un'immersione concreta nella realtà, mostrando il modo in cui la tecnologia può diventare strumento di sviluppo sostenibile, coesione sociale e valorizzazione identitaria.



Monteverde ha altresì rappresentato nella logica dei sostenitori di questa iniziativa formativa anche un laboratorio territoriale a cielo aperto. Questo borgo, infatti, non è stato scelto solo per la sua bellezza, ma anche per la strategia di sviluppo che ha seguito in questi ultimi anni, in virtù di una gestione fortemente incentrata sulla valorizzazione innovativa della propria identità territoriale. Negli ultimi anni il Comune con il coinvolgimento di tutta la comunità locale ha adottato delle soluzioni tecnologiche innovative per rendere l'esperienza turistica più ricca e inclusiva: percorsi sensoriali e tattili per persone ipovedenti, sistemi di guida interattiva, progetti multimediali per la narrazione storica del borgo. Questi interventi hanno trasformato Monteverde in un esempio avanzato di come il digitale possa essere messo al servizio dell'accessibilità e dell'inclusione: due pilastri della moderna concezione di valorizzazione culturale.

Per i partecipanti ciò ha significato poter osservare un modello già attivo, studiandone dinamiche, risultati e criticità. La scelta della sede ha quindi rappresentato una parte integrante della didattica: il borgo stesso è diventato un'"aula estesa", un contesto autentico nel quale misurare il potenziale delle tecnologie e fare esperienza delle difficoltà che i piccoli comuni si trovano ad affrontare e di come queste possono essere affrontate proprio grazie all'utilizzo creativo delle nuove tecnologie e uno spirito imprenditoriale collettivo.

Un percorso intensivo tra tecnologie emergenti e casi reali, così potrebbe sintetizzarsi l'esperienza maturata a Monteverde. Il corso "Technology for Heritage" ha infatti offerto un programma ampio e stratificato, che ha abbracciato molti degli strumenti oggi utilizzati nel settore culturale:

- realtà aumentata, realtà estesa e realtà virtuale, per arricchire l'esperienza del visitatore e creare nuove forme di narrazione immersiva;
- intelligenza artificiale applicata alla catalogazione, all'analisi delle immagini, al supporto dei processi decisionali e alla conservazione preventiva;
- *gamification*, non come semplice "gioco", ma come strategia per coinvolgere pubblici diversi, promuovere la partecipazione e stimolare un turismo lento, consapevole e responsabile;
- *3D modelling* e *digital twinning*, fondamentali per il restauro, la documentazione, la didattica e lo *storytelling* del patrimonio diffuso;
- tecnologie *drone-based*, per la mappatura, il rilievo, il monitoraggio dei beni e, nondimeno, lo sviluppo di *virtual tour* del patrimonio culturale;
- *data science* per trasformare dati grezzi in informazioni utili alla *governance* culturale.

Accanto agli aspetti tecnici, ampio spazio è stato dedicato ai

temi della progettazione, della sostenibilità economica, dell'impatto sociale e dell'integrazione delle tecnologie all'interno dei contesti amministrativi locali.

La formazione è stata strutturata come un continuo dialogo tra teoria e pratica, tra contenuti specialistici e osservazione diretta del territorio; un'osservazione che è avvenuta anche attraverso la visita delle iniziative imprenditoriali più significative, le interviste a testimoni privilegiati e i sopralluoghi nei principali siti di interesse culturale del contesto territoriale.

Il ruolo abilitante della formazione

Il corso si è concluso a Ravello Lab dove gli allievi hanno avuto l'opportunità di partecipare ai lavori del Panel 1 e di presentare nell'ambito di questo consesso un breve report sulla propria esperienza formativa e sul ruolo che le nuove tecnologie possono avere nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale con riferimento ai piccoli comuni delle aree interne. In realtà quello che è emerso da questa iniziativa pilota è il ruolo strategico che la formazione può avere nella rigenerazione dei piccoli borghi, soprattutto quando incentrata sulle esigenze di queste realtà territoriali e sulle relative prospettive di sviluppo. La formazione può infatti costituire per il territorio un vero fattore abilitante non solo per la diffusione delle nuove tecnologie e per la loro più efficace utilizzazione all'interno del sistema culturale, ma anche per la rigenerazione e rivitalizzazione dei borghi delle aree interne. Naturalmente affinché possa svolgere questo ruolo è essenziale che la formazione venga impostata sul modello del



corso tenuto a Monteverde, in quanto questo ha presentato alcuni elementi di specificità che è opportuno analizzare più in dettaglio, anche perché è proprio lavorando su questi elementi che è possibile migliorare le ricadute territoriali, dirette e indirette, della formazione. Il corso deve innanzitutto configurarsi come *intensivo* e *residenziale*. È infatti fondamentale che gli allievi vivano un'esperienza integrata con momenti che vedano un'interazione con la comunità locale, acquisendo allo stesso tempo coscienza e conoscenza delle caratteristiche distintive del contesto territoriale, così come delle criticità che ne frenano lo sviluppo e delle potenzialità inesprese. Per persone che vengono da contesti urbani profondamente diversi questa esperienza può avere un importante effetto formativo; così come positivo è l'effetto per la comunità locale, posto che i giovani sono portatori di nuove idee, nuove progettualità e nel periodo di soggiorno contribuiscono ad animare il tessuto sociale del borgo, stimolando con le proprie idee la comunità locale. Deve inoltre trattarsi di un corso intensivo, in quanto ha natura professionalizzante e va ad integrare e non a sostituirsi ai percorsi formativi universitari, sia di primo che di secondo livello. In altri termini, il corso va ad arricchire e/o a riorientare il profilo professionale dei partecipanti, ampliandone le prospettive d'inserimento professionale.

Un'altra caratteristica distintiva di questi percorsi formativi risiede nella dimensione applicativa. Il corso, infatti, deve affiancare a moduli di carattere teorico, moduli di contenuto più applicativo che utilizzino il borgo stesso come un laboratorio. L'obiettivo deve essere quello di fare del borgo un *living lab*: un ecosistema di innovazione aperto e centrato sull'utente, dove cittadini, imprese, università, centri di ricerca e amministrazioni pubbliche collaborano per sviluppare, sperimentare e validare nuove soluzioni e nuove tecnologie a supporto dello sviluppo territoriale, ma con prospettive di più ampio respiro, ossia replicabili in altri contesti territoriali analogamente caratterizzati. È essenziale che gli allievi vengano coinvolti operativamente nei *living lab* e partecipino attivamente alle attività di ricerca e sperimentazione che vengono realizzate al loro interno. Occorre infatti considerare che questo coinvolgimento, oltre ad avere un notevole valore esperienziale, consente altresì di arricchire il percorso formativo seguito dagli allievi e di sviluppare competenze fondamentali per il completamento del loro profilo professionale.

Il terzo elemento distintivo e caratterizzante di questi percorsi formativi risiede nel loro oggetto, ossia tanto nella scelta dei contenuti del corso, quanto nella definizione del profilo professionale in uscita, in quanto occorre che il profilo e i contenuti siano coerenti con le esigenze e le specificità dei contesti territoriali in cui vengono a realizzarsi. In altri termini, questi corsi devono essere volti a formare professionalità che siano in grado di contribuire

allo sviluppo dei borghi delle aree interne, mettendone in valore le qualità territoriali o mitigando le condizioni di marginalità che li caratterizzano o, ancora, migliorando la qualità della vita dei residenti. E questi risultati possono essere raggiunti solo se il corso mantiene una forte focalizzazione sul contesto territoriale. Se si soddisfano tutte e tre le condizioni appena richiamate, allora la scelta localizzativa assume una valenza strategica che va ben oltre l'obiettivo di portare l'alta formazione all'interno di un'area interna e diviene invece parte di una più ampia strategia di valorizzazione territoriale.

Un approfondimento sul percorso formativo e sui suoi possibili sviluppi

Per comprendere appieno la natura abilitante di questi percorsi formativi può essere utile soffermarsi sull'esperienza maturata a Monteverde e sugli obiettivi che ne hanno informato la progettazione. Un primo obiettivo è da ravvisarsi nell'esigenza di colmare il divario digitale che caratterizza questi borghi. Molte amministrazioni dei piccoli centri non dispongono di competenze digitali interne e questa carenza comporta una serie di conseguenze, come: investimenti poco strategici; tecnologie installate ma non utilizzate, progetti non sostenibili che tendono rapidamente a perdere le proprie funzionalità. Dunque, se formare nuove figure professionali significa creare un ponte tra innovazione e territorio, facilitando l'adozione consapevole delle nuove tecnologie, disporre di risorse professionali adeguate può contribuire a rendere più efficienti ed efficaci gli investimenti tecnologici a beneficio dell'intera comunità locale. Un secondo obiettivo risiede invece, nel connettere comunità, istituzioni e nuove tecnologie. La tecnologia non è mai neutra, funziona solo se integrata all'interno di una politica di sviluppo territoriale volta al soddisfacimento dei bisogni della comunità. La formazione abilita questa integrazione, perché sviluppa figure capaci di svolgere una serie di funzioni nodali, quali: dialogare con gli amministratori e stimolarne un comportamento proattivo; comprendere il contesto territoriale e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie all'interno di una predefinita cornice evolutiva; promuovere il coinvolgimento dei cittadini e associazioni, facendo dell'adozione delle nuove tecnologie un progetto condiviso e aggregante: e, non ultimo, valutare gli impatti culturali, sociali ed economici dei progetti innovativi in modo da poter contribuire ad una migliore programmazione degli investimenti. La contestualizzazione di questi investimenti tecnologici è infatti una condizione basilare per assicurarne non solo l'efficacia, ma anche la sostenibilità e la coerenza territoriale. Con riferimento al turismo, ad esempio,



tecnologie come il 3D *modelling* o la realtà aumentata possono generare effetti positivi sulla domanda solo se progettate tenendo conto di alcuni elementi, quali: l'identità del luogo, le capacità gestionali degli amministratori locali, le risorse economiche disponibili e, non ultimo, la sostenibilità dell'investimento.

La possibilità di disporre attraverso la formazione di competenze in grado di capire quando e come introdurre nuove soluzioni innovative, evitando sprechi e valorizzando l'esistente, è un presupposto imprescindibile per portare avanti un progetto di valorizzazione del patrimonio culturale.

Come si evince da queste considerazioni, la figura professionale a cui si è fatto riferimento nella progettazione del percorso formativo che si è tenuto a Monteverde, è stata quella di un consulente "ibrido" dotato di un'ampia sensibilità culturale e tecnologica e non di specifiche competenze tecniche. Il settore culturale oggi richiede infatti figure in grado di:

- unire competenze umanistiche e digitali,
- gestire progetti complessi,
- lavorare in team interdisciplinari,
- proporre soluzioni replicabili in contesti simili.

Il corso ha puntato proprio su questa dimensione ibrida, formando professionisti capaci di tradurre i bisogni dei borghi in progetti digitali efficaci. L'obiettivo del corso è stato anche quello di stimolare gli allievi a lavorare in gruppo alla progettazione di proposte operative per la valorizzazione del patrimonio culturale dei piccoli comuni, partendo anche dall'esperienza di Monteverde e di altri borghi italiani che hanno intrapreso questo percorso. Per le prossime edizioni si è pensato però di ampliare e finalizzare questi momenti applicativi con lo sviluppo di proposte mirate, tarate sulle esigenze di specifici comuni posti all'interno di un predefinito contesto territoriale. Più in particolare, l'idea a cui si sta lavorando è quella di tenere la prossima edizione in un pic-

colo comune di una delle aree interne del nostro Paese e portare gli allievi, divisi in gruppi, a sviluppare progetti per i comuni che ricadono in quest'area, integrando successivamente questi progetti all'interno di un piano di sviluppo territoriale incentrato proprio sulla cultura. Le proposte potrebbero spaziare da itinerari multimediali a sistemi di monitoraggio, da modelli 3D del patrimonio architettonico a soluzioni di *gamification* per i visitatori. Un'attività didattica così impostata risulta fondamentale per il perseguimento di una pluralità di obiettivi formativi che possono essere così di seguito sintetizzati:

- trasformare le conoscenze acquisite in competenze concrete;
- sperimentare il lavoro progettuale;
- confrontarsi con problematiche reali (budget, vincoli, fattibilità);
- sviluppare capacità di presentazione e comunicazione.

Naturalmente questo richiederebbe di portare la durata del corso da una a due settimane, così che gli allievi abbiano il tempo per analizzare più a fondo il contesto territoriale con sopralluoghi e incontri con gli stakeholder e possano di conseguenza sviluppare delle proposte progettuali articolate e coerenti. Queste ultime potrebbero essere presentate pubblicamente, alla presenza di una rappresentanza della comunità locale, in un evento organizzato al termine del corso o in occasione della consegna dei diplomi, in modo che vi sia il tempo per rivedere ed arricchire le proposte elaborate dai singoli gruppi di lavoro.

In questa prima edizione – come già si è avuto modo di ricordare in precedenza – questo momento di restituzione effettivamente vi è stato ed è avvenuto nell'ambito di Ravello Lab alla presenza di esperti, imprenditori, ricercatori universitari e rappresentanti delle istituzioni, ma non delle comunità come sarebbe stato al contrario auspicabile per le considerazioni appena sviluppate. Ravello Lab è stato però una vetrina importante che ha anche consentito di dare ampia visibilità a questa iniziativa formativa e creare consenso intorno ad essa. Nell'ambito del proprio intervento gli allievi hanno rimarcato i seguenti aspetti della propria esperienza formativa:

- le riflessioni maturate durante il corso,
- le progettualità elaborate,
- una visione condivisa del ruolo della tecnologia nella cultura.

D'altro canto la partecipazione degli allievi ai tavoli di lavoro di Ravello Lab ha portato freschezza e concretezza nel dibattito, mostrando come la formazione possa creare un ponte tra ricerca, progettazione e politiche pubbliche. Nel corso di questa presentazione è emerso come questi corsi non debbano esser visti come dei meri progetti formativi – condizione che di per sé già li renderebbe eleggibili come strumenti di promozione dello sviluppo delle aree interne –, ma come dei catalizzatori di cambiamento: un esempio di come l'Italia possa creare nuove competenze per sostenere le trasformazioni culturali e territoriali.

Dalle considerazioni sin qui sviluppate emerge una consapevolezza: l'Italia ha un patrimonio culturale straordinario, ma ha bisogno di professionisti in grado di coniugare conoscenza del territorio e competenza tecnologica. La formazione con riferimento all'esperienza maturata a Monteverde non deve essere vista solo come un processo per soddisfare una domanda di professionalità, ma come un investimento strategico per:

- contrastare lo spopolamento delle aree interne,
- creare nuove opportunità lavorative,
- promuovere modelli di turismo sostenibile,
- preservare e rinnovare il patrimonio culturale diffuso.

Gli allievi che hanno partecipato a "Technology for Heritage" rappresentano una nuova generazione di professionisti: preparati, motivati, capaci di lavorare nei piccoli borghi e di dare voce a una visione di sviluppo che parte dal patrimonio per costruire futuro. Monteverde ha offerto a questi allievi un terreno di prova prezioso, mentre Ravello ha di certo contribuito ad amplificare il valore della loro esperienza. Di riflesso la formazione ha dimostrato di poter essere il vero motore di ogni processo d'innovazione culturale, accreditandosi come componente imprescindibile di qualsiasi strategia di sviluppo territoriale, ancor più se tale strategia fa riferimento a contesti caratterizzati da condizioni di marginalità, come le aree interne.

Fabio Pollice

*Professore ordinario di Geografia Economico-Politica all'Università del Salento
e Coordinatore scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali*

Jiang Wenyan

Presidente della PA Foundation



Veronica Ronchi

Memoria, identità e rinascita: il Borgo Fornasir tra storia e futuro

I. La memoria come fondamento dell'identità dei luoghi

La memoria è il tessuto invisibile che dà forma ai luoghi e alle comunità.

Non si tratta di una semplice registrazione del passato: è un atto culturale e politico, un modo di dare senso al presente attraverso il dialogo con ciò che è stato. La memoria è un intreccio di voci, emozioni, racconti e silenzi che insieme costruiscono l'identità di una comunità. È questa coralità della memoria a trasformare un insieme di ricordi individuali in un patrimonio collettivo.

I luoghi che sanno custodire e rielaborare la propria memoria diventano, nel tempo, *luoghi identitari*. Non sono più semplici coordinate geografiche, ma spazi di appartenenza, di riconoscimento reciproco. La memoria diventa allora un bene comune, un capitale simbolico che rafforza i legami sociali e alimenta la speranza di futuro.

Nel Friuli storico, terra di confine e di passaggi, questa dimensione si percepisce con particolare intensità. È una regione che ha conosciuto guerre, migrazioni, cambiamenti politici e culturali profondi, ma che ha sempre trovato nella memoria – familiare, contadina, religiosa – un'ancora di continuità.

Ed è proprio in questo contesto che si colloca l'esperienza del Borgo Fornasir, una vicenda che unisce memoria, architettura, economia e comunità.

II. La memoria come ricostruzione comunitaria: il caso del Borgo Fornasir

Il lavoro di ricerca e di scrittura svolto da Nicolò Fornasir, in collaborazione con Fulvio Salimbeni e Veronica Ronchi, confluito nel volume *Borgo Fornasir – Tessera friulana del mosaico mitteleuropeo (1933-1952)*, rappresenta un esempio emblematico di come la memoria possa rafforzare l'identità di una comunità. Realizzato con il sostegno dell'Istituto per gli Incontri Culturali Mitteleuropei (ICM) e della Regione Friuli Venezia Giulia e pubblicato nel 2025, il progetto ha avuto una doppia valenza: storica e civile. Sul piano storico, esso ha recuperato un patrimonio di docu-

menti, fotografie, lettere e testimonianze che raccontano la vita quotidiana di un borgo agricolo nato nel cuore della Bassa friulana negli anni Trenta. Sul piano civile, ha permesso agli abitanti – passati e presenti – di ritrovare un senso di appartenenza, di riconoscersi in una storia comune, di rimettere in circolo valori che rischiavano di disperdersi.

Come in un laboratorio di memoria collettiva, il progetto ha fatto emergere ciò che lo storico Bruno Bonomo chiama «le voci dimenticate del territorio»: le storie degli uomini e delle donne che hanno abitato il Borgo, le feste religiose, i gesti del lavoro agricolo, le solidarietà quotidiane.

In questo modo, la storia non è rimasta confinata nei libri, ma è tornata a essere esperienza viva, occasione d'incontro, di riconciliazione, di orgoglio comunitario.

Nel contesto attuale, in cui la globalizzazione tende a cancellare le specificità locali e la memoria sembra spesso ridursi a simulacro turistico, il Borgo Fornasir rappresenta una resistenza della memoria: un luogo che continua a raccontare sé stesso, ma anche un metodo, un modo di stare nel mondo.

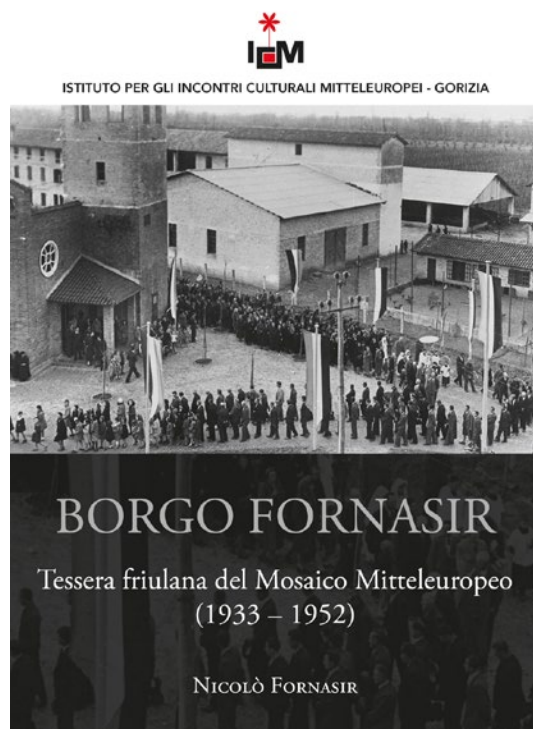
III. Le origini del Borgo: una visione di modernità e solidarietà

La storia del Borgo Fornasir inizia nel 1933, quando l'ingegnere Dante Fornasir (1882-1958) decide di acquistare dal Comune di Cervignano del Friuli una vasta zona paludosa – il *Manolet* e *Lis Codis* – con l'obiettivo di bonificarla e renderla produttiva.

L'area, situata lungo la sponda sinistra del fiume Aussa, era allora in gran parte incolta, soggetta a ristagni d'acqua e malaria. Ma Dante Fornasir, uomo di formazione tecnica, vide in quelle terre un'opportunità: creare un'azienda agricola moderna, efficiente e al tempo stesso umana.

Con l'aiuto del cugino Francesco Fornasir, che curò la gestione agricola, nacque un complesso rurale organizzato secondo criteri innovativi per l'epoca: case per i lavoratori, stalle e magazzini funzionali, spazi comuni per la socialità e la preghiera.

Il cuore simbolico e spirituale del Borgo era la chiesetta di Santa Maria Mater Dei, consacrata nel 1940, punto d'incontro tra la dimensione materiale del lavoro e quella trascendente della fede.



La foto della copertina riprende un'immagine dell'Inaugurazione della chiesetta Mater Dei, Anno 1940.

L'esperienza del Borgo Fornasir s'inseriva nel più ampio movimento di rinnovamento sociale che, negli anni Trenta e Quaranta, attraversava la pianura friulana: la bonifica delle paludi, la modernizzazione dell'agricoltura, ma anche la ricerca di modelli comunitari più solidali.

Come scrisse nel 1949 il giornalista Chino Ermacora sul *Gazzettino*, l'azienda dei Fornasir era «un'oasi di pace» e un esempio di «armonia tra produzione e dignità umana».

Il Borgo non fu mai soltanto un luogo di lavoro: fu una piccola comunità integrata, dove le famiglie vivevano in stretta collaborazione, condividendo fatiche, feste, educazione dei figli, momenti di preghiera e di solidarietà.

Era, in un certo senso, un microcosmo di *welfare contadino ante litteram*: un'utopia realizzata in scala locale, basata sul principio che il benessere collettivo nasce dalla partecipazione di tutti.

IV. La guerra, la resistenza, la prova del dopoguerra

Con la Seconda guerra mondiale, il Borgo conobbe tempi difficili. Situato in una zona di confine strategica, tra la Bassa friulana e il Goriziano, divenne luogo di passaggio per soldati, partigiani e profughi.

Gli anni tra il 1943 e il 1945 furono segnati da tensioni, ma anche da gesti di coraggio e di solidarietà.

Francesco Fornasir, ricordato come uomo di grande fede e temperanza, ospitò parenti, sfollati e persino partigiani in fuga, mantenendo sempre un atteggiamento di rispetto verso tutti, indipendentemente dall'appartenenza politica.

Dopo la guerra, il Borgo cercò di tornare alla normalità, ma la trasformazione economica del dopoguerra – l'industrializzazione, l'esodo rurale, la meccanizzazione dell'agricoltura – ne indebolì progressivamente la struttura.

Molte famiglie si trasferirono a Cervignano o a Gorizia, gli edifici cominciarono a deteriorarsi, e quella che era stata una comunità viva rischiò di diventare un luogo dimenticato.

Eppure la memoria del Borgo non scomparve: rimase custodita nei ricordi dei figli e dei nipoti, nelle fotografie, nei documenti conservati dalle famiglie, nella devozione verso la chiesetta.

Fu proprio questa memoria silenziosa, trasmessa di generazione in generazione, a rendere possibile, molti decenni dopo, il progetto di recupero storico e culturale promosso da Nicolò Fornasir.

V. Il lavoro della memoria: dal ricordo alla storia

L'opera di Nicolò Fornasir nasce da un atto di gratitudine e di responsabilità: il desiderio di restituire al Borgo e ai suoi abitanti la loro voce.

Durante gli anni della pandemia, l'autore ha raccolto documenti, lettere, fotografie e testimonianze familiari, intrecciandole con le ricerche storiche condotte dall'ICM. Il risultato è un libro che non si limita a raccontare, ma che *riattiva* la memoria: un testo che coniuga la dimensione affettiva del ricordo con il rigore della storia.

Come scrive Jaques Le Goff, «la memoria collettiva è uno strumento di potere ma anche di liberazione: conserva ciò che la società ritiene degno di essere tramandato». Nel caso del Borgo Fornasir, questa memoria liberatrice ha permesso di riscoprire valori fondamentali: la solidarietà, la fede, l'ingegno, la dignità del lavoro.

Il libro ha stimolato incontri, ricerche, raduni di ex-residenti; ha ridato senso a un luogo che rischiava di essere percepito solo come rudere o testimonianza muta. È stato, in tutti i sensi, un atto di ricucitura comunitaria.

VI. Il Borgo Fornasir oggi: un patrimonio da rigenerare

Il passo successivo è stato quello di immaginare un futuro per il Borgo. Da questa esigenza è nato il progetto di riqualificazione e riconversione sostenibile che mira a trasformare il Borgo in un *ecovillaggio* contemporaneo, capace di unire le radici storiche con le sfide della modernità.

Il piano, elaborato nelle *Linee guida per l'intervento* redatte per l'ICM, si basa su tre grandi strategie di sviluppo:

1. **Riqualificazione architettonica:** restauro ecologico degli edifici esistenti, creazione di spazi culturali e formativi (tra cui un Master in Architettura Bioclimatica, una sala conferenze da 220 posti, un asilo-ludoteca e un bed & breakfast). L'obiettivo è rendere il Borgo un luogo d'incontro, di studio e di turismo sostenibile.
2. **Sistemazione ambientale e agricola:** introduzione di coltivazioni biologiche e di un sistema idrografico valorizzato, capace di restituire vitalità ai terreni circostanti. Il paesaggio agricolo diventa parte integrante dell'identità del Borgo, recuperando l'antico rapporto tra natura e lavoro.
3. **Creazione dell'ecovillaggio:** costruzione di nuove unità abitative ispirate al principio del *co-housing*, con spazi condivisi, percorsi pedonali e ciclabili, e un quartiere "senza auto". L'idea è quella di fondare una comunità residenziale e formativa che viva secondo criteri di sostenibilità ambientale, equilibrio sociale e partecipazione democratica.

Il fiume Aussa, che un tempo delimitava i campi del Borgo, tornerà a essere la sua spina dorsale: via d'acqua, ma anche corridoio ecologico, collegamento naturale con la laguna di Marano e con i poli turistici di Aquileia e Grado.

In questa prospettiva, il Borgo Fornasir potrà diventare un punto di riferimento per la rigenerazione dei borghi rurali friulani, un modello di sviluppo compatibile con l'ambiente e radicato nella storia.

VII. Dalla storia al futuro: la memoria come progetto

Ogni processo di rinascita autentica emerge dal riconoscimento della propria storia.

Il Borgo Fornasir insegna che la memoria non è un archivio immobile, ma una forza generativa: può diventare progetto, visione, futuro. Ricordare, infatti, non significa tornare indietro, ma andare avanti portando con sé il senso di ciò che si è stati.

Il progetto di riqualificazione del Borgo incarna proprio questo spirito: non ricostruire un passato perduto, ma rimettere in circolo l'energia umana e spirituale che lo ha generato.

In un'epoca segnata da dispersione e individualismo, il Borgo può tornare a essere luogo di comunità, dove lavoro, cultura e ambiente si fondono in una nuova armonia. La chiesetta, i campi, le case, i canali potranno tornare a vivere come spazi d'incontro e di educazione, in dialogo con università, scuole, associazioni culturali e reti internazionali di ecovillaggi.

VIII. Conclusione: un'eredità viva

La vicenda del Borgo Fornasir ci mostra come la memoria sia la forma più alta di progettazione. Solo chi sa ricordare, può costruire. Solo chi riconosce le proprie radici, può dare futuro ai propri luoghi.

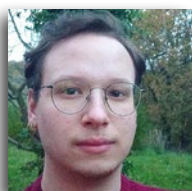
Il Borgo Fornasir è, in questo senso, un *luogo-simbolo*: una tessera friulana del mosaico mitteleuropeo, un microcosmo in cui storia, architettura e umanità s'intrecciano. Dal gesto visionario di Dante e Francesco Fornasir al lavoro paziente di Nicolò e della sua comunità, fino alle prospettive di rinascita sostenibile, tutto converge verso un unico messaggio: la memoria è vita in movimento.

E forse è proprio questo che il Borgo continua a insegnarci, nel silenzio della sua chiesetta affacciata sull'Aussa: che il tempo non cancella, ma trasforma; che i luoghi ricordano; e che ogni comunità che sa raccontarsi trova, nella propria storia, la forza di ricominciare.

Veronica Ronchi

Storica dell'Economia e Ricercatrice Senior presso la Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM). È inoltre Coordinatrice Scientifica e di Redazione di "Equilibri Magazine", Rivista online per lo Sviluppo Sostenibile e Socia e Collaboratrice dell'Istituto per gli Incontri Culturali Mitteleuropei di Gorizia (ICM), dove si occupa di economia dei territori.

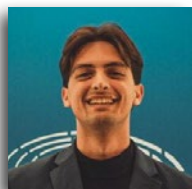




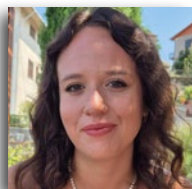
Antonio Di Sunno



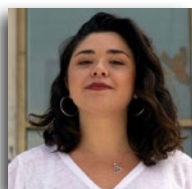
Fiamma Mancinelli



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

Introduzione

La Summer School “Tech4Heritage”, svoltasi dal 20 al 25 ottobre 2025 tra il comune di Monteverde (AV; 684 ab. – www.istat.it) e il comune di Ravello, ha rappresentato un percorso formativo intensivo dedicato al ruolo delle tecnologie nella gestione e nella valorizzazione del patrimonio culturale. Il corso, interamente finanziato dalla PA Foundation, nasce grazie alla collaborazione dell’Università del Salento con il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC) e si è strutturato come un laboratorio interdisciplinare in cui docenti e professionisti del settore, provenienti da diversi ambiti, hanno condiviso con gli studenti metodi, strumenti e visioni per immaginare nuove forme di tutela e fruizione del patrimonio culturale, con particolare attenzione ai borghi delle aree interne. Di qui la collaborazione con l’Associazione dei Borghi più Belli d’Italia che ha visto nel progetto formativo un’iniziativa volta a formare professionalità in grado di concorrere alla valorizzazione dei borghi ad essa aderenti. Durante le quattro giornate di attività, il programma ha alternato lezioni specialistiche, esercitazioni pratiche e momenti di esplorazione sul campo, con l’obiettivo di costruire un approccio condiviso e innovativo al patrimonio materiale e immateriale dei territori.

Il percorso formativo si è concluso con la partecipazione dei corsisti alla XX edizione di Ravello Lab 2025 (24-25 ottobre), il forum internazionale che si tiene annualmente in Costiera Amalfitana e che quest’anno è stato dedicato al tema “*Turismi&Culture per la rigenerazione dei luoghi*”. Inseriti nel panel 1, dal titolo “*L’Italia dei piccoli borghi e delle aree interne*”, gli studenti hanno contribuito attivamente alla discussione sui futuri scenari di sviluppo dei territori interni, presentando i risultati delle attività realizzate a Monteverde e condividendo l’esperienza e il punto di vista maturato attraverso le pratiche progettuali sperimentate durante la Summer School. Questa partecipazione al panel si è tradotta, quindi, in un momento di confronto attivo con esperti, ricercatori,

professionisti, amministratori comunali e rappresentanti di associazioni locali e ha permesso di restituire ai membri del panel – esperti afferenti alla comunità scientifica, alle istituzioni e al terzo settore – le riflessioni elaborate nel corso dell'esperienza formativa.

In questa direzione, la *Summer School* "Tech4Heritage" non si è configurata soltanto come un'occasione di formazione tecnica, ma anche come un dispositivo educativo complesso, capace di unire apprendimento, sperimentazione e scoperta dei territori. Le *summer school* universitarie, infatti, assolvono a una duplice funzione: da un lato, offrono ambienti di apprendimento intensivo, dove il tempo è concentrato e i contenuti vengono interiorizzati tramite esperienze pratiche e collaborative; dall'altro, favoriscono processi di immersione culturale, soprattutto con il loro svolgimento nei piccoli borghi e contesti territoriali marginali, permettendo agli studenti di osservare direttamente le dinamiche locali e di lavorare su casi concreti (Chepurenko, Belousova, Groen, 2020).

I corsi intensivi quali *summer school*, *winter school* e simili, soprattutto se di stampo residenziale come nel caso di "Tech4Heritage", si configurano, inoltre, come comunità di pratica; in tali ambienti, l'interazione tra partecipanti e docenti genera competenze condivise e appartenenza a un campo disciplinare comune (Weidman, Twale, Stein, 2001). Infine, contribuiscono alla socializzazione accademica, introducendo gli studenti a linguaggi, metodologie e reti professionali che caratterizzano i settori della cultura e dell'innovazione tecnologica. Tali format, infatti, si basano sui principi dell'apprendimento "esperienziale" citato da Kolb, la cui teoria, contrapposta ai metodi tradizionali d'insegnamento e acquisizione di conoscenze e competenze, offre una visione del processo formativo come risultato di cicli continui di esperienza, riflessione e sperimentazione (Kolb, 1984).

All'interno di tale prospettiva, la *Summer School* di Monteverde assume un ruolo ancora più significativo: attraverso la combinazione di contenuti avanzati, attività *in situ* e interazione con le istituzioni locali, il corso diventa un potente strumento per stimolare la consapevolezza tanto nei confronti delle criticità strutturali che attanagliano i piccoli borghi, quanto in riferimento al vasto patrimonio materiale e immateriale e al capitale umano che li caratterizza.

Dal punto di vista didattico, il corso è stato strutturato in maniera immersiva attraverso tre giornate di lezioni frontali, laboratoriali e sul campo, a cui si sono aggiunte le due giornate di osservazione e partecipazione ai tavoli tematici di Ravello Lab. Tale modulazione ha consentito di fornire ai partecipanti una solida base conoscitiva rispetto alle tecnologie più adatte alla trasmissione e valorizzazione del patrimonio culturale, competenze legate alla

narrazione territoriale nell'ottica del Placetelling® (Pollice, 2017) e di ascoltare e prendere parte al dibattito istituzionale e scientifico legato alle tematiche esaminate all'interno del corso. Si è così ottenuta una prova pratica di come a livello scientifico e istituzionale tali argomenti vengano trattati e gestiti, integrando conoscenze multidisciplinari utili alla formazione di professionisti e studiosi afferenti a vari settori: dall'*heritage science* alla storia dell'arte, dalla pedagogia alla *data science*.

La Summer School "Tech4Heritage"

La Summer School ha avuto avvio il 20 ottobre 2025. All'introduzione del rettore dell'Università del Salento, prof. Fabio Pollice, con la quale è stata richiamata la necessità di trovare figure in grado di mediare tra comunità e innovazione, sono seguite lezioni frontali e laboratoriali le quali hanno riguardato tematiche quali l'intelligenza artificiale, il *machine learning* e il *deep learning* applicabili alla classificazione, alla previsione dei flussi di visita o al monitoraggio conservativo dei beni culturali. Sono stati menzionati, inoltre, esempi pratici d'impiego della realtà estesa (XR) nelle sue diverse sfumature di *Virtual Reality*, *Augmented Reality* e *Mixed Reality*, le quali non sono state presentate come soluzioni da importare integralmente, ma come strumenti adattabili a scale e contesti diversi (musei, aree archeologiche, centri storici, piccoli borghi, ecc.).

Altre lezioni, inoltre, hanno riguardato tematiche quali il *food storytelling* e la narrazione digitale dei luoghi attraverso anche il richiamo alla metodologia del Placetelling® (digital Placetelling®) e la presentazione di progetti, *case study* e ulteriori tecno-



logie utili a migliorare la fruizione del patrimonio culturale (*beacon*, tag NFC, progettazione e sviluppo di applicazioni specifiche, ecc.). Non sono mancate, inoltre, lezioni legate alla presentazione di nozioni base di modellizzazione 3D e fotogrammetria, risorse sempre più utilizzate per la digitalizzazione del patrimonio (soprattutto archeologico), che richiedono competenze specifiche oggi molto richieste per svariati profili professionali. La possibilità di restituire virtualmente architetture, ambienti o opere non più accessibili – o profondamente trasformate – amplia infatti le forme di fruizione a distanza, generando esperienze esplorative che stimolano curiosità, approfondimento e, spesso, un rinnovato desiderio di visita. In borghi come Monteverde, talvolta penalizzati dalla difficile accessibilità, questa fruibilità digitale si configura come un valore aggiunto: un invito a scoprire il luogo che rafforza la percezione del suo patrimonio e ne sostiene i processi di valorizzazione.

Durante la *Summer School*, infine, i corsisti hanno avuto l'opportunità di svolgere attività pratiche, che hanno consentito loro anche di applicare sul campo le nozioni discusse in aula. Tali esercizi, infatti, hanno riguardato tanto la sperimentazione e l'utilizzo di specifici dispositivi proposti dai docenti, quanto la partecipazione a particolari momenti dedicati alla ricerca sul campo finalizzata alla valorizzazione dei borghi, con particolare riferimento a quello di Monteverde. Ciò ha permesso agli studenti, per mezzo dell'osservazione diretta e di specifiche escursioni didattiche svolte alla presenza e con la partecipazione dei membri della comunità locale (visita al borgo antico e alle imprese del territorio), di esperire le dinamiche del luogo e di intervistarne gli abitanti, raccogliendone impressioni e testimonianze. L'obiettivo finale di tali attività era ottenere un quadro di contesto più dettagliato e provare a strutturare dei *project work* (*output* richiesto a conclusione del percorso formativo) mirati alla valorizzazione di quel territorio specifico. In tal modo, il borgo è divenuto un laboratorio a cielo aperto: un contesto ridotto nelle dimensioni, ma estremamente ricco di sfide, dove emergono con chiarezza criticità e potenzialità tipiche dei piccoli centri. Inoltre, proprio l'intreccio tra vincoli locali e strumenti digitali consente di comprendere come le tecnologie possano sostenere processi di valorizzazione scalabili e replicabili altrove.

La visita al birrificio "Serracrocce", il sopralluogo al castello Grimaldi con i membri della Pro Loco, l'incontro nella chiesa di Santa Maria di Nazareth con uno storico del luogo, i pasti consumati nell'unico ristorante del paese, gli incontri con il Sindaco e gli altri membri della comunità locale, dunque, aprono uno sguardo diretto sulla vita del borgo. In tale contesto, sono emersi, da un lato, l'orgoglio e il senso di appartenenza degli abitanti e, dall'altro, i limiti caratteristici di un borgo delle aree interne (spopola-



mento, invecchiamento demografico, difficoltà nel mantenere i servizi attivi, ecc.).

Parallelamente è stato svolto un lavoro pratico orientato alla produzione di contenuti digitali: la realizzazione di foto a 360° con dispositivi dedicati e l'uso preliminare dell'applicazione VATE che utilizza l'AI per supportare i turisti nella fruizione del patrimonio culturale adattandosi alle caratteristiche dell'utilizzatore in base alla sua profilazione. Questa combinazione di tecniche evidenzia due aspetti centrali: da una parte la capacità delle tecnologie di amplificare le storie e i valori del borgo; dall'altra la loro replicabilità, che dipende non tanto dal costo degli strumenti quanto dalla loro adattabilità ai contesti, alla comunità e agli obiettivi di valorizzazione.

Le attività svolte hanno permesso di cogliere questa prospettiva in modo concreto, lasciando emergere il ruolo centrale della comunità locale – attraverso le pratiche di *storytelling* e *public history* discusse nel corso della *Summer School* – e la necessità di costruire soluzioni che possano essere aggiornate, mantenute e soprattutto comprese dagli utenti finali. Proprio questo equilibrio tra innovazione, accessibilità e identità culturale diventa il punto di partenza per immaginare future applicazioni nei piccoli borghi italiani.

Conclusioni

L'esperienza maturata durante la *Summer School* di Monteverde offre uno spunto privilegiato per riflettere sul ruolo delle tecnologie digitali nella valorizzazione dei piccoli borghi italiani. Monteverde, già premiato dall'Unione Europea con l'*Access City Award*,



rappresenta un laboratorio d'innovazione in cui digitalizzazione, inclusione e Placetelling® s'intrecciano in modo concreto. I percorsi tattili per non vedenti, le app che guidano il visitatore attraverso il borgo, i sistemi di audio-narrazione e gli strumenti digitali di supporto all'orientamento mostrano come anche una realtà di dimensioni ridotte possa costruire un'offerta culturale accessibile e immersiva. Durante la *Summer School*, ciò è stato evidente nel modo in cui i partecipanti hanno potuto conoscere e testare non semplicemente degli strumenti tecnologici, ma un modello di fruizione in cui la comunicazione del patrimonio locale diventa un'esperienza sensoriale, narrativa e inclusiva. In tal senso, la tecnologia non è un semplice supporto, ma un dispositivo di relazione che permette al borgo di "parlare" a pubblici diversi, di raccontarsi e di rendersi raggiungibile ben oltre i limiti geografici.

In questa ideale cornice, Monteverde non fa eccezione, ma è anzi parte integrante di una tendenza che lo vede coinvolto con altre analoghe realtà territoriali. In questa prospettiva, le nuove tecnologie si rivelano degli strumenti fondamentali per la risoluzione delle criticità strutturali caratteristiche dei piccoli centri: l'isolamento, lo spopolamento, la carenza di risorse, la difficoltà gestionale dei servizi e la mancanza di attrattività turistica pluristagionale. Ulteriore esempio significativo da questo punto di

vista è Matera, città che, pur avendo una storia diversa da quella dei comuni rurali più piccoli, ha introdotto sistemi digitali intelligenti per ottimizzare la raccolta dei rifiuti, dimostrando come i servizi pubblici possano essere modernizzati attraverso reti di sensori e applicazioni *user-friendly*.

Analogamente, il comune di Santa Fiora (GR; 2.477 ab. – www.istat.it) ha avviato un percorso di sperimentazione sulle energie rinnovabili e sulle comunità energetiche digitalmente gestite, diventando un punto di riferimento per l'uso dell'energia solare e per i servizi a supporto del lavoro da remoto, con spazi *coworking* ad alta connettività e applicazioni di realtà aumentata pensate per la fruizione culturale.

Anche il Cilento si è fatto protagonista di un processo di innovazione territoriale, puntando sulla gestione intelligente delle risorse idriche attraverso tecnologie IoT che monitorano consumi, perdite e sprechi, contribuendo a una maggiore sostenibilità ambientale. Il comune di Sepino (1795 ab. – www.istat.it), in provincia di Campobasso, invece, ha adottato un approccio orientato alla valorizzazione culturale digitale, ricreando il proprio patrimonio archeologico in ambienti virtuali interattivi: un vero e proprio ingresso nel metaverso, che permette di esplorare la città romana in forme nuove, superando i limiti della fisicità e aprendo il sito a visitatori remoti, scuole, studiosi. Infine, Sellia, piccolo comune di 469 ab. in provincia di Catanzaro (www.istat.it), rappresenta una delle sperimentazioni più avanzate in termini di "*smart village*": sensori ambientali, panchine multimediali, reti di monitoraggio della salute, illuminazione intelligente e servizi digitali per cittadini e turisti mostrano come anche i contesti più piccoli possano diventare ecosistemi tecnologici complessi.

Questi casi virtuosi, assieme a tanti altri sparsi sul territorio italiano, testimoniano come le nuove tecnologie possano incidere in modo reale sulla qualità della vita, sulla gestione dei servizi, sulla tutela del patrimonio e sulla costruzione di nuove narrazioni territoriali. Tuttavia, la loro efficacia dipende dalla capacità di renderli scalabili e replicabili: molti borghi soffrono di un significativo *digital divide*, di limitate competenze tecnologiche, di connettività insufficiente e di risorse economiche ridotte. Senza politiche di lungo periodo, infrastrutture adeguate e percorsi di formazione della comunità, l'innovazione rischia di restare confinata a episodi sporadici. Allo stesso tempo, è fondamentale evitare che la digitalizzazione generi una fruizione superficiale del patrimonio, disancorata dai contesti reali, riducendo la complessità dei luoghi a semplici prodotti multimediali. Un equilibrio virtuoso è possibile solo se la tecnologia diventa uno strumento al servizio della memoria, dell'identità, della partecipazione e della pianificazione territoriale.

Per quanto riguarda il caso di Monteverde e della sua sperimentazione sull'accessibilità, pertanto, la chiave del successo non

è la tecnologia in sé, ma il modo in cui questa risulta integrata all'interno di un più vasto progetto *culture based* che vede il coinvolgimento di tutta la comunità locale. Solo se l'innovazione informatica è ben radicata nella storia locale, nelle necessità degli abitanti e nelle potenzialità del territorio, essa può diventare un motore di rilancio sociale ed economico.

L'interazione tra IA, realtà immersiva, mappe digitali, servizi smart e narrazione dei luoghi costruisce così nuove forme di valorizzazione, capaci di connettere passato e futuro, locale e globale. È in questo incontro tra tradizione e sperimentazione che i piccoli borghi possono trovare nuove strade per restare vivi, attrattivi e sostenibili, diventando non solo oggetti di tutela, ma protagonisti attivi dell'innovazione culturale contemporanea.



L'esperienza formativa di Monteverde e la partecipazione al Ravello Lab 2025 hanno rappresentato, dunque, un'occasione significativa per approfondire le dinamiche del marketing territoriale applicato ai piccoli borghi e alle aree interne. "Territorio" e "cultura" sono due termini che esprimono a livello sovrastrutturale l'identità di un contesto geografico e sociale. In epoca postmoderna, segnata dalla fluidità, è necessario riconoscere l'esistenza di un'Italia dalla doppia faccia: una urbana e l'altra rurale, realtà profondamente diverse e non equiparabili in termini di strategie di sviluppo. La concentrazione di beni e servizi in aree metropolitane a discapito di un impoverimento del tessuto territoriale interno e marginale, nel complesso degli schemi geopolitici di riferimento per il paese, ha prodotto l'impoverimento di aree estese che hanno rappresentato per secoli la spina dorsale del paese in termini economici, culturali e sociali. Del totale dei comuni italiani, quelli con meno di 5000 abitanti rappresentano il 69,9 per cento del totale (*Annuario Statistico Italiano* 2024 – www.istat.it): oltre all'evidente vantaggio numerico, si contraddistinguono come territori ricchi di biodiversità, saperi antichi, produzioni uniche e paesaggi.



In questo quadro, è emerso con chiarezza come il Placetelling® rappresenti un processo di costruzione identitaria finalizzato a rafforzare il senso di appartenenza della comunità locale, rendendola protagonista della narrazione del proprio patrimonio culturale e paesaggistico. Da questo punto di vista il caso di Monteverde si è rivelato particolarmente adatto al fine della sperimentazione di tale metodologia da parte dei corsisti. In tale territorio, infatti, la "cura dei luoghi" e la valorizzazione degli attrattori culturali era già stata messa in atto attraverso interventi mirati di recupero e valorizzazione ("il Grande Spettacolo dell'Acqua", il recupero del Castello baronale, ecc.), i quali già oggi operano come leve strategiche di sviluppo locale autonomo, consentendo in potenza di attivare flussi turistici e generare un indotto economico significativo. In particolare, la visita al birrificio agricolo "Serrocroce" ha offerto uno spunto cruciale per riflettere sulle dinamiche di riappropriazione identitaria. L'azienda è l'esempio di come il capitale territoriale possa essere riattivato attraverso l'innovazione giovanile e lo sviluppo di una narrazione coerente che intrecci memoria e azione. In questo contesto, il processo produttivo diventa esso stesso racconto. L'imprenditore recupera le radici familiari e le rielabora attraverso competenze scientifiche moderne, generando un prodotto che funge da ambasciatore del territorio. La sostenibilità delle pratiche agricole e la scelta della filiera corta non rispondono solo a logiche economiche, ma definiscono un'etica del luogo che il consumatore percepisce come valore aggiunto. Serrocroce dimostra, dunque, come un modello supportato da una forte consapevolezza locale sia in grado di invertire le logiche di spopolamento, trasformando l'identità rurale in un asset contemporaneo e globale.

Entrando nello specifico del *Digital Placetelling*[®], inoltre, l'approfondimento di tale tematica ha evidenziato come strumenti quali la realtà aumentata, *QR code*, progetti e piattaforme specifiche (come, ad esempio, Borghi Narranti[®]) possano migliorare la fruizione del territorio, rendendola più immersiva e multisensoriale. Particolarmente rilevante è stato l'approfondimento sugli strumenti di analisi dei dati, in particolare la *sentiment analysis* applicata ai *social media*, che consente di monitorare in tempo reale la percezione dei visitatori e di adattare la narrazione territoriale. Ciò permette di superare una logica meramente espositiva, orientandosi verso processi di co-creazione di valore tra residenti e turisti.

In conclusione, la *Summer School* "Tech4Heritage" di Monteverde, assieme alla partecipazione a Ravello Lab 2025, ha offerto un quadro articolato e stratificato delle potenzialità e delle criticità legate alla valorizzazione dei piccoli borghi attraverso l'uso di tecnologie digitali. L'esperienza formativa ha evidenziato come l'incontro tra innovazione, patrimonio culturale e partecipazione costituisca un campo d'azione complesso, nel quale le dimensioni educative, sociali e territoriali risultano interdipendenti. Il percorso didattico ha permesso di comprendere in modo concreto come le tecnologie emergenti possano incidere sui processi di tutela, gestione e narrazione dei borghi.

Il riepilogo delle attività svolte consente di delineare una prospettiva che, lungi dall'essere conclusa, apre a nuove molteplici direzioni di sviluppo, in cui l'elemento fondamentale è sicuramente la necessità di rendere stabile e continuativo nel tempo ciò che oggi esiste. Le iniziative avviate nei borghi, in particolare quello di Monteverde, rischiano infatti di perdere efficacia senza un adeguato consolidamento istituzionale. Rendere queste esperienze durature nel tempo significa sviluppare strategia in grado di favorire la svolta tecnologica nel lungo periodo. Solo attraverso un impegno sistematico è possibile evitare il rischio di interventi frammentati e garantire alle aree interne percorsi di trasformazione permanente.

In questo scenario, percorsi di formazione come le *summer school* rappresentano uno strumento privilegiato di trasferimento di competenze, di confronto con gli esperti del settore e di consapevolezza dei nuovi campi di ricerca e della loro applicazione pratica. La loro natura intensiva, interdisciplinare e immersiva consente di affrontare la complessità dei borghi non in modo astratto, ma attraverso l'osservazione diretta e la sperimentazione sul campo. È pertanto auspicabile che tali iniziative vengano replicate e ampliate di anno in anno, promuovendo la nascita di nuovi programmi formativi variegati. L'obiettivo è quello di creare una rete diffusa di luoghi di apprendimento, capaci di divenire poli permanenti d'innovazione culturale e tecno-

logica, in cui studenti, professionisti e comunità locali possano collaborare.

Guardare al futuro significa quindi definire un modello d'intervento che integri in modo coerente tecnologia, identità culturale e partecipazione locale. L'esperienza di Monteverde mostra che tale integrazione è realizzabile, purché sostenuta da programmazioni chiare, investimenti continuativi e strutturazione delle competenze. Diventa quindi necessario proseguire con iniziative che favoriscano la cooperazione tra istituzioni, professionisti e comunità. In questo quadro i piccoli borghi possono divenire contenuti di formazione capaci di attuare interventi mirati di sviluppo culturale e territoriale.

Bibliografia

Chepurensko, A., Belousova, O., & Groen, A. (2020). *Educating prospective entrepreneurship researchers: the case of a summer school as a learning community*. Entrepreneurship Education.

Comune di Santa Fiora. (2024). *Documento di sintesi del progetto Smart Village*. <https://cdn.comune.santafiora.gr.it/public/comune/Novita/2024/documento-di-sintesi-del-progetto.pdf>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Pollice F. (2017), "Placetelling® per lo sviluppo di una coscienza dei luoghi e dei loro patrimoni", *Territori della Cultura*, Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali Ravello, 30, pp. 106-111.

Weidman, J. C., Twale, D. J., & Stein, E. L. (2001). *Socialization of Graduate and Professional Students in Higher Education: A Perilous Passage*. ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 28, N. 3. Jossey-Bass (Wiley).

Antonio Di Sunno

Laureato in Discipline delle Arti Visive, della Musica e dello Spettacolo e laureando in Storia e Critica d'Arte presso l'Università degli Studi di Salerno, è studioso delle arti figurative di fine Ottocento e di Primo Novecento, con particolare attenzione ai contesti europeo e americano.

Fiamma Mancinelli

Laureanda in Studi Storico-Artistici presso la Sapienza Università di Roma, socia dell'Associazione delle Dimore Storiche Italiane (ADSI) e coordinatrice regionale del gruppo giovani della sezione ADSI Abruzzo.

Alessandra Nocchia

Storica dell'arte specializzata in Storia dell'arte moderna. Attualmente è specializzanda al primo anno in Beni Storico-Artistici all'Università degli Studi di Udine. Ha svolto attività lavorative in istituzioni statali a Roma (FEC, Palazzo del Quirinale) e all'estero (Istituto italiano di Cultura di Montréal, Canada) e attualmente sta svolgendo un tirocinio presso la sezione Logistica e Servizi di Banca d'Italia in cui si occupa della trasmissione del patrimonio artistico dell'istituzione.

Giuliano Mastrogiovanni

Laureato in Data Science per le Scienze Umane e Sociali e in Management, Digitale, con solida formazione interdisciplinare. Allievo dell'area economico-giuridica della Scuola Superiore ISUFI.

Marina Ricchiuto

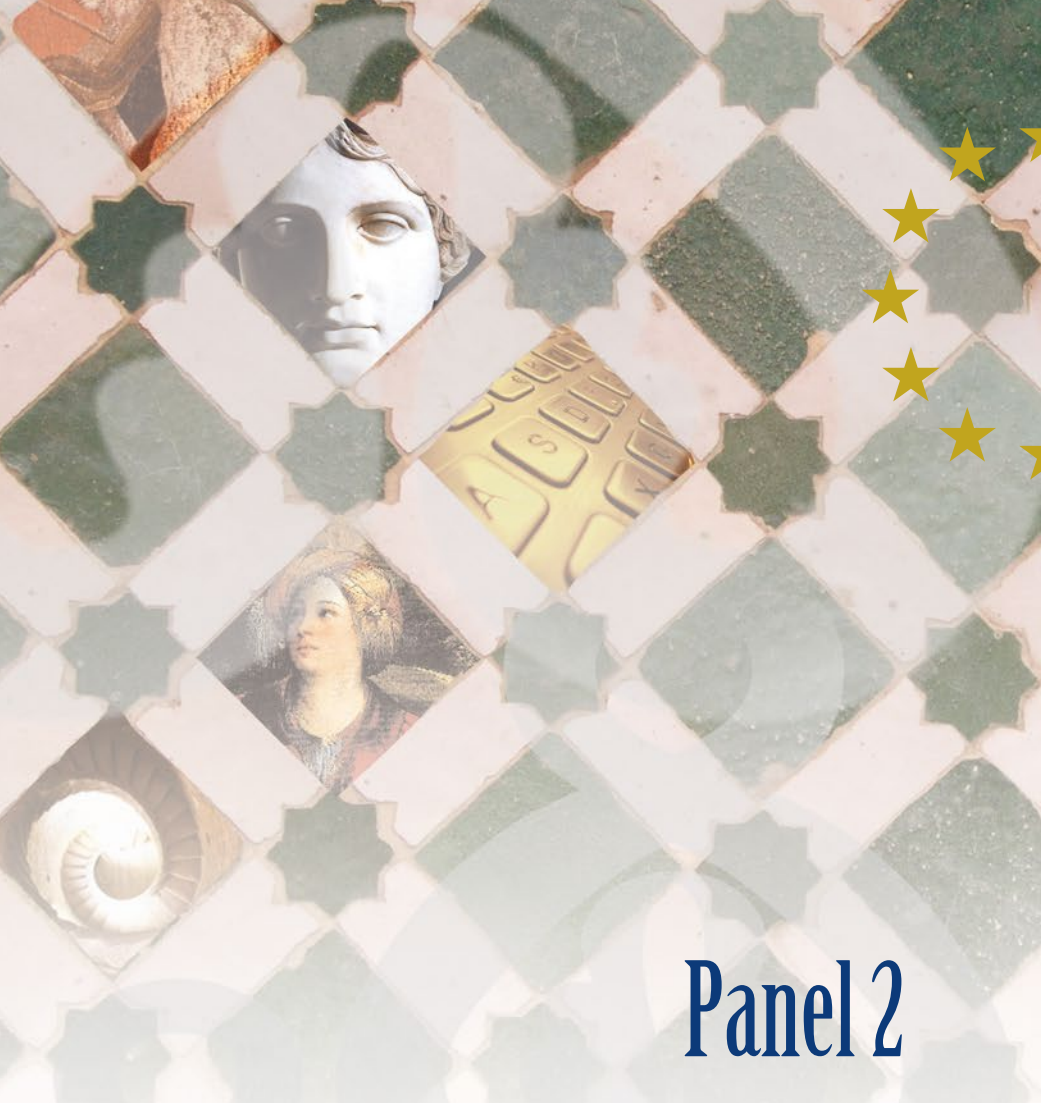
Specializzata in Digital Humanities e dottoranda in Heritage Science, Dottorato Nazionale di Roma La Sapienza e Università del Salento. Lavora su progetti di documentazione digitale e valorizzazione dei beni culturali. Ha esperienza nella gestione di attività bibliomuseali, nella progettazione digitale e nel supporto alla didattica. Coordinatrice ADI (Associazione Dottorandi e Dottori di Ricerca in Italia) sede di Lecce.

Luca Ruggieri

Storico dell'arte specializzato nello studio delle produzioni artistiche delle riduzioni gesuitiche del Paraguay. Da dicembre 2025 è dottorando presso l'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", corso "Storia e trasmissione delle eredità culturali".

Alessia Tedesco

Laureata in Pubbliche Relazioni e Pubblicità - IULM Libera Università di Lingue e Comunicazione. Communication Account Manager e Presidente in carica della Proloco di Pietramontecorvino (FG), borgo tra i più Belli d'Italia.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 2

Le produzioni culturali per le trasformazioni





Serena Bertolucci

Produzione culturale come catalizzatore di rigenerazione urbana. Il modello M9 a Venezia Mestre

La relazione tra produzione culturale e rigenerazione urbana è uno dei paradigmi più fecondi e sfidanti del XXI secolo. La cultura, intesa non come passiva fruizione di prodotti artistici, ma come dinamismo creativo, innovazione sociale e ripensamento identitario, assume il ruolo di vero e proprio motore per la riqualificazione di aree urbane in declino o marginalizzate. In Italia, e in particolare nel contesto del Nord-Est, un esempio emblematico di questa sinergia è rappresentato dal Distretto M9 - Museo del Novecento a Mestre, promosso dalla Fondazione di Venezia.

Mestre, da sempre percepita come terraferma funzionale, ma culturalmente secondaria rispetto al centro storico di Venezia, ha a lungo sofferto la mancanza di un forte polo identitario e di un cuore pulsante in grado di attrarre e riaggregare la cittadinanza. L'area scelta per il progetto M9, un ex comparto di proprietà demaniale rimasto precluso e in stato di abbandono per decenni, è già di per sé fortemente simbolica dell'operazione: una ferita nel centro del tessuto urbano che diventa motore di rinascita. Il progetto di rigenerazione non mira semplicemente a sostituire un edificio fatiscente con uno nuovo, ma a ricucire una porzione di città, restituendo permeabilità, spazi pubblici e, soprattutto, un nuovo significato collettivo di produzione culturale. La scelta di posizionare un grande centro culturale come elemento fondante dell'intervento è strategica, elevando l'ambizione da una semplice riqualificazione edilizia a una profonda trasformazione sociale e identitaria.

Il Distretto M9 si sviluppa su un'area vasta, che vede la costruzione di un nuovo e audace edificio, il museo vero e proprio, progettato dallo studio Sauerbruch Hutton, e già di per sé opera d'arte con i suoi volumi policromi in ceramica, ma anche la ristrutturazione di un edificio civile degli anni '70 e il restauro dell'ex Convento delle Grazie, tardo cinquecentesco. Questo mix architettonico crea un dialogo tra storia e contemporaneità e definisce un vero e proprio distretto urbano che va oltre il concetto tradizionale di funzione museale.

M9, museo del '900 rinuncia, infatti, alla consueta esposizione di oggetti in favore di una narrazione multimediale, interattiva e immersiva della storia italiana del XX secolo. Questa scelta me-



todologica è in sé un atto d'innovazione culturale; utilizzando installazioni ad alta tecnologia (realtà virtuale, dispositivi *multi-touch*, ologrammi), M9 non solo attira un pubblico eterogeneo, ma si posiziona come laboratorio di contenuti digitali e di nuove forme di divulgazione storica e sociale. Ideare nuove forme di accessibilità del patrimonio di memorie attraverso il digitale è, infatti, una delle *mission* più importanti di M9 e viene declinata in modi diversi: con la creazione di video, come *Il peggiore e il migliore dei secoli*, installazione immersiva che articola immagini, grafica e contenuti in una narrazione efficace o l'ideazione e la realizzazione di mostre digitali, come *Oltre i limiti. Sport Italia. Ritratto corale di un Paese che cambia*, concepita e prodotta da M9 per arricchire il calendario degli appuntamenti annuali di promozione integrata, in particolare in occasione della Giornata dello Sport Italiano nel Mondo, rientrando nella strategia di diplomazia dello sport del Ministero degli Esteri. La mostra è stata esposta in molti degli Istituti Italiani di Cultura all'estero e utilizza lo sport come lente prospettiva per raccontare i profondi cambiamenti sociali, culturali ed economici che l'Italia ha vissuto nel corso del Novecento. A queste iniziative va ad aggiungersi la sezione interattiva della recente mostra *Pertini. L'arte della democrazia*; questa particolare porzione del percorso intitolata *Parlami di Sandro. Gli italiani raccontano il presidente* – sviluppata con l'intelligenza artificiale in collaborazione con H-Farm e Shado – permette ai visitatori di dialogare con cinquanta voci di italiani, restituendo un vivido ritratto del Presidente attraverso le loro testimonianze e prospettive.

Tanta attenzione alla creatività declinata al digitale non ha certo sminuito l'attenzione verso le arti e verso l'impulso che la produzione culturale può dare all'intero distretto; in questo senso il museo si è fatto casa, casa dei musicisti, casa dei danzatori, casa degli artisti; *Ritroviamoci in M9* è la *call for ideas* che ogni anno viene bandita con l'obiettivo principale di far crescere l'attività culturale sul territorio, trasformando il museo in un luogo



d'incontro, riflessione e un centro dinamico e aperto in grado di creare un impatto sociale positivo. È un invito ad organizzazioni culturali, sociali e artistiche senza scopo di lucro, compresi anche gruppi informali di cittadini a presentare proposte e progetti in linea con la *mission* del museo, che il museo stesso s'impegna a collaborare a realizzare: convegni, seminari, esibizioni musicali, teatrali ed artistiche, proiezioni di film, esposizioni e *performance* artistiche: ogni iniziativa è utile e necessaria per rivitalizzare il museo e con lui, il suo potere rigenerativo sul territorio. È interessante notare come questo non dia origine ad un evento singolo, ma piuttosto ad un programma continuativo che non limiti la creatività ad un evento episodico ma diventi una cifra necessaria per una efficace rigenerazione.

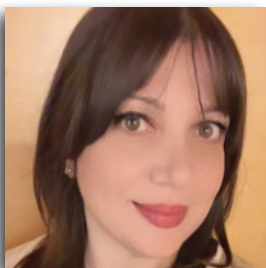
Questo processo coinvolge l'intero distretto. L'intervento M9 nella sua totalità ha anche creato una nuova rete di spazi pubblici e percorsi pedonali che oggi congiungono parti di città prima separate. Le aree esterne sono state concepite come piazze permeabili e fruibili. Questa riattivazione dello spazio pubblico è cruciale: il Distretto M9 non è un'isola, ma un prolungamento del centro cittadino, che ospita eventi, mercati e momenti di aggregazione, riportando la socialità in un'area dimenticata e creando di fatto un ecosistema culturale funzionale. Oltre al museo, il Distretto M9 ospita spazi per mostre temporanee, un auditorium, lo spazio Children, aule didattiche un *business center* e un selezionato *city district* direzionale e ristorativo. Questo mix fun-

zionale, che include anche l'ex convento restaurato e riconvertito, garantisce una vitalità costante all'area, ben oltre gli orari di apertura del museo, trasformando il polo culturale in un vero e proprio attrattore urbano economico e sociale, rimarcando e dimostrando come la cultura possa essere fattore concreto di sviluppo territoriale se mantiene viva la capacità di poter agire su più livelli, investendo nel capitale simbolico e sociale della città, dimostrando che la creatività, l'innovazione, l'accessibilità e la sostenibilità sono i pilastri su cui costruire il futuro dei centri urbani.



Serena Bertolucci

Storica dell'arte e museologa, è direttrice del Museo Autonomo di Palazzo Reale e del Polo Museale della Liguria; dal 2019 al 2023 ha diretto la Fondazione per la Cultura - Palazzo Ducale di Genova per poi passare a Venezia, dove ad oggi è direttrice di M9 Museo del '900 e a.d. di M9 District, società strumentale di Fondazione di Venezia.



Concetta Stefania Tania
Birardi

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

Appare evidente l'urgenza di una proposta legislativa volta a infondere nuova linfa nel sostegno privato al settore musicale italiano, con un *focus* specifico sulla promozione dell'eccellenza, dello sviluppo e dell'innovazione.

Pur riconoscendo il ruolo del Credito d'Imposta (Art bonus), ritengo che la misura, basata su un beneficio parziale (65%), non sia in grado di attrarre in modo strutturale le ingenti risorse necessarie da parte di grandi imprese e filantropi.

È giunto il momento di adottare un modello di *full deduction* (deduzione totale) ispirato alle migliori pratiche internazionali, trasformando l'incentivo fiscale in una vera e propria leva strategica d'investimento culturale.

La proposta specifica è l'introduzione di una norma che consenta la DEDUZIONE TOTALE dal reddito imponibile di tutti i contributi erogati, senza limiti di età per donatori o beneficiari, e con un doppio livello di destinazione:

- Sostegno Strutturale, Sviluppo e Produzione.
- Deduzione Totale dei contributi in denaro (fino a un limite massimo di reddito) erogati in favore di Fondazioni Lirico-Sinfoniche, Teatri di Tradizione, Associazioni e Istituzioni Musicali Non Profit qualificate.

In questo contesto, s'intende includere specificamente il finanziamento per la creazione e lo sviluppo di Nuovi Festival Musicali e rassegne di alta qualità, riconoscendoli come essenziali motori di produzione artistica, valorizzazione territoriale e accesso alla cultura.

Si tratta in effetti di un Investimento Diretto nel Capitale Umano (Senza Limiti di Età): prevedere la Deduzione Totale per le erogazioni liberali destinate a Fondi Fiduciari o Istituzioni certificate che abbiano come finalità il sostegno diretto alla carriera di singoli concertisti, musicisti e compositori che dimostrino capacità straordinarie e potenziale di caratura internazionale.

Questo meccanismo di supporto ai singoli talenti deve essere basato esclusivamente sul merito artistico, ed è cruciale che non

preveda limiti di età per i beneficiari. Il talento e la necessità di sostegno non conoscono anagrafica.

L'introduzione della Deduzione Totale è un atto di coraggio legislativo che investe direttamente nel brand Italia nel mondo, garantendo sostenibilità e slancio a tutto il nostro panorama musicale, dalla grande istituzione all'artista singolo, dalla tradizione all'innovazione dei festival.



PILASTRO 1

Sostegno Strutturale: Istituzione e Territorio

- * **1. Fondazioni e Teatri**
Fondazioni Lirico-Sinfoniche e Teatri di Tradizione come presidi culturali stabili.
- * **2. Associazioni Musicali**
Associazioni Musicali, no profit altamente qualificate.
- * **3. Nuovi Festival Musicali**
Motori dinamici di produzione artistica e valorizzazione territoriale.



02



PILASTRO 2

Incentivazione Fiscale: Privati e Aziende

- * **1. Deduzione Fiscale al 100%**
Incentivo totale per investimenti diretti in cultura e spettacolo.
- * **2. Art Bonus Potenziato**
Estensione e semplificazione dello strumento per favorire il mecenatismo diffuso.
- * **3. Credito d'Imposta**
Sostegno mirato per le produzioni originali e l'innovazione artistica.

03

VISIONE D'INSIEME

Sinergia e Sviluppo

"Un modello integrato dove la solidità istituzionale incontra l'efficienza privata, generando un ecosistema culturale sostenibile e di alta qualità per il futuro del Paese."

→ Obiettivo: Rilancio sistemico del settore

04



Concetta Stefania Tania Birardi

Laureata in clavicembalo e pianoforte al Conservatorio "Niccolò Piccinni" di Bari, si trasferisce a Milano per frequentare corsi di alto perfezionamento sulla prassi esecutiva storicamente informata su tutti gli strumenti a tasto con Emilia Fadini presso la Scuola Musicale di Milano. Il suo repertorio sugli strumenti a tastiera spazia dagli albori ai giorni nostri. È membro di Early Music America e dell'IAML (International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres) e con i suoi concerti sostiene progetti di beneficenza nazionali e internazionali, come la Croce Rossa.



Davide de Blasio

Patrimonio culturale, il ruolo degli Enti privati

Sul tema del patrimonio culturale vorrei sottoporre al nostro panel due considerazioni basate sull'esperienza diretta maturata dalla Fondazione Made in Cloister negli ultimi dieci anni.

La prima riguarda il mantenimento e la valorizzazione del patrimonio culturale e la seconda la creazione di nuove opere potenzialmente ad esso destinate.

Mantenimento e Valorizzazione del patrimonio culturale

Le dimensioni del patrimonio culturale italiano, sia in termini di opere e sia di luoghi, è tale da farne un argomento di grande importanza anche nelle dinamiche di sviluppo economico del Paese.

Se alle dimensioni del settore affianchiamo le difficoltà sempre maggiori del settore pubblico ad indirizzare risorse finanziarie e competenze alla sua attenzione, è evidente che il tema della cooperazione tra pubblico e privato diventa centrale e richiede la massima attenzione da parte di tutti.

Focalizzando la nostra attenzione all'ambito dei luoghi della cultura è ormai opinione consolidata che le attività rivolte al mantenimento o al restauro delle strutture non sono sufficienti.

È indispensabile infatti prevedere – sin dalla fase progettuale del recupero del bene – un piano per la sua futura funzionalità. Solo in questo modo sarà possibile affidare al bene una nuova vita che vada oltre il naturale deterioramento delle strutture e che consenta di innescare fenomeni di sviluppo sostenibile intorno ad esso.

La Fondazione Made in Cloister è un Ente privato che opera in un luogo che appartiene in parte al privato ed in parte al pubblico. La Fondazione è nata con un obiettivo "preliminare" che era il recupero del Chiostro cinquecentesco di S. Caterina, nell'antico distretto napoletano di Porta Capuana.

Il Chiostro si trova all'interno del Complesso monumentale di Santa Caterina a Formiello, nato nel XV secolo come area con-

ventuale insieme all'omonima Chiesa, poi trasformato dalla dinastia dei Borbone in un Lanificio e successivamente abbandonato, fino a diventare un parcheggio per auto e moto negli anni '80 e '90.

Subito dopo il restauro del Chiostro e la sua restituzione alla comunità, è stato avviato il secondo step del progetto che era di realizzare al suo interno un hub culturale, attivo tutti i giorni, che ospitasse progetti di arte contemporanea, design, musica, educazione, etc.

Oltre a garantire il funzionamento della struttura una volta "rinata", i progetti sono realizzati con il coinvolgimento delle comunità locali (residenti, studenti, artisti, artigiani, etc.) generando partecipazione, identità e consapevolezza.

Creazione di nuove opere

Senza entrare nel merito del complesso processo che determina se e quando l'opera di un artista entri a far parte del patrimonio culturale, va detto che le Istituzioni culturali e gli Enti operanti nel settore della Cultura devono sostenere la realizzazione di nuove opere con programmi che abbiano carattere di continuità ed innovatività.

Questi programmi vanno nella duplice direzione del sostegno degli artisti e della crescita del patrimonio culturale.

Nel mondo dell'arte, essi rappresentano l'area della "ricerca" che, come accade in qualsiasi settore industriale, è un'area strategica che va sostenuta con fondi e competenze.

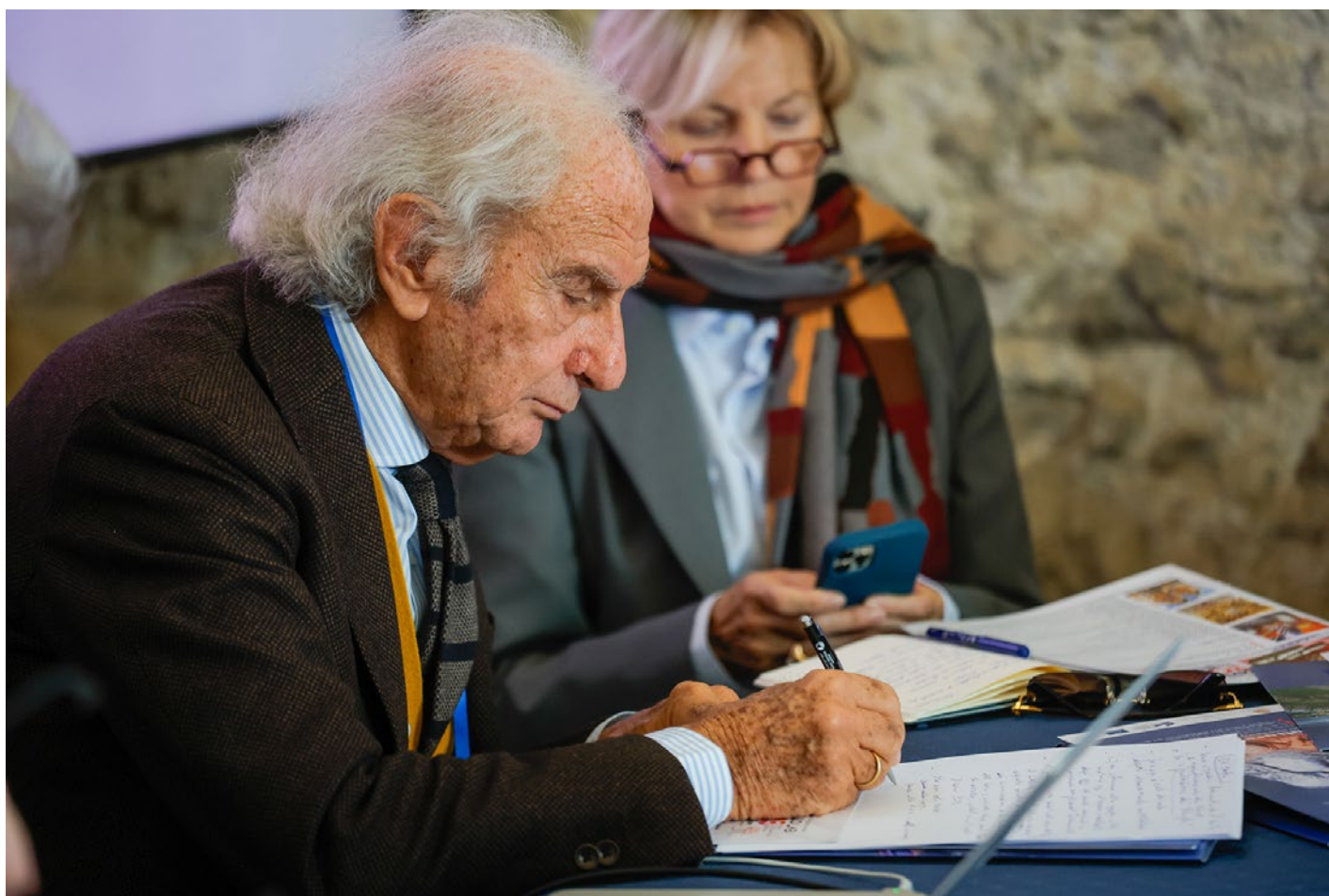
Finanziare e sostenere questi programmi significa da un lato richiedere al Ministero della Cultura di aumentare i fondi dedicati alla creazione di nuove opere e dall'altro individuare dei meccanismi fiscali che possano concretamente indirizzare verso questo settore risorse private.

In questo panel è stata citata un'iniziativa che – di concerto con l'Agenzia delle Entrate – mirava a chiarire che *"le spese che un'azienda sostiene nell'ambito culturale sono funzionali alla propria attività commerciale e quindi interamente detraibili"*.

La misura al momento non è stata ancora definita ma è chiaro che un provvedimento del genere determinerebbe un significativo incremento di risorse per il settore culturale, di gran lunga superiore e più efficace rispetto a quanto oggi proviene dall'art-bonus o dal limitato fenomeno del mecenatismo puro.

Per quanto riguarda noi, fin dalla nostra costituzione nel 2015, la maggioranza dei progetti espositivi realizzati dalla nostra Fondazione sono *site-specific* e prevedono la residenza degli artisti e la loro collaborazione con i Maestri delle grandi tradizioni artigianali del territorio per la realizzazione di nuove opere. Le attività

sono molto costose e, in assenza di una normativa che consenta un fundraising esteso ed efficace, la limitatezza delle risorse determina che, in un anno, i progetti che si realizzano sono meno della metà di quelli che le nostre competenze potrebbero realizzare.



Davide De Blasio

Presidente della Fondazione Made in Cloister e Amministratore della Santacaterina Srl Società Benefit.

Nel 1998 rileva l'azienda Tramontano avviando un programma per il rilancio internazionale della storica azienda napoletana di pelletteria. Nel 2002, lancia TramontanoArte, un progetto per consolidare lo storico rapporto dell'azienda con il mondo dell'arte, che nel 2006 si consolida con la costituzione della Fondazione Tramontano Arte. Nel 2011 promuove il progetto Made in Cloister, che prevede il recupero del chiostro cinquecentesco di S. Caterina a Formiello nel centro storico di Napoli e la realizzazione di un luogo della creatività dove svolgere attività continuativa per il sostegno, la promozione e lo sviluppo delle tradizioni artigianali napoletane con il contributo di designer ed artisti internazionali.

Nel 2015 fonda insieme alla moglie Rosalba Impronta la Fondazione Made in Cloister che acquisisce, recupera e rigenera il Chiostro ed il Refettorio di S. Caterina con lo scopo di trasformarlo in un luogo creativo dove l'arte contemporanea ed il design incontrano le grandi tradizioni artigianali della regione. Nel 2023 fonda insieme ad Eleonora De Blasio la società benefit Santacaterina Srl che si occupa di una serie di attività e di servizi collegate al progetto Made in Cloister.



Alessandra D'Innocenzo
Fini Zarri

L'arte come strumento di trasformazione

Le produzioni culturali non sono solo opere, eventi o oggetti estetici: sono **atti di responsabilità**. Ogni gesto creativo, ogni scelta curatoriale o performativa può essere un modo di trasformare lo sguardo, di spostare l'asse delle priorità, di restituire senso e profondità al nostro stare nel mondo.

Nel tempo della saturazione e del consumo, produrre cultura significa scegliere un'altra velocità, un altro modo di pensare il valore. Significa interrogarsi non solo su ciò che si crea, ma **perché e per chi**.

In questa domanda si colloca l'etica di *doutdo*: il "dare per dare", che non misura il valore in termini di profitto, ma in termini di **relazione, consapevolezza e restituzione**.

Restituire non è semplicemente donare qualcosa in cambio, ma riconoscere di essere parte di un flusso: ogni atto culturale riceve da una comunità e a quella stessa comunità deve tornare, trasformato, ampliato, condiviso.

L'etica di *doutdo* vive proprio in questo movimento: l'arte come strumento di responsabilità collettiva, la bellezza come spazio di incontro, la produzione culturale come forma di cura del mondo che abitiamo.

Parlare di trasformazione, per *doutdo*, significa accettare la complessità: quella delle persone, dei contesti, dei conflitti. Significa credere che la cultura non sia un ornamento, ma una pratica che può incidere nella realtà – costruire solidarietà, aprire visioni nuove.

Ogni progetto, ogni collaborazione, ogni opera che passa attraverso *doutdo* è un esercizio di **etica attiva**: una ricerca sul senso del dono, sulla responsabilità del creare, sull'urgenza del restituire.

Perché *doutdo* non è un evento, ma un **processo**. Un processo che trasforma chi dà, chi riceve, e chi semplicemente ascolta. Un patto silenzioso, ma potente: **dare per trasformare, trasformarsi per restituire**.

Il senso di *doutdo*

Doutdo nasce per coltivare un'idea di cultura come atto di responsabilità, di fiducia e di bellezza condivisa. È un progetto che

unisce la voglia di vivere alla volontà di creare, la ricerca individuale alla cura collettiva.

Il suo scopo è generare un movimento in cui l'arte, il pensiero e il dono diventino strumenti di trasformazione: non solo per chi partecipa, ma per l'intera comunità che ne riceve l'eco.

Attraverso la pratica del dare e del ricevere, *doutdo* promuove:

- la **responsabilità** come forma di libertà;
- la **creazione** come gesto di fiducia nel futuro;
- la **condivisione** come linguaggio universale di umanità;
- la **cura** come valore estetico ed etico insieme;
- la **gratitudine** come consapevolezza del legame tra tutte le cose;
- e, soprattutto, la **ricerca di senso** come motore di vita e di bellezza.

In *doutdo*, il gesto del dono non è un atto accessorio, ma il cuore stesso del fare: un gesto che afferma che esistere — e creare — ha valore solo se ciò che siamo può circolare, nutrire, ispirare.

Lo scopo più profondo, quello che tiene vivo *doutdo*, è questo: trasformare la cultura in un atto d'amore civile, un luogo in cui la bellezza non si possiede, ma si restituisce.

Nel nostro percorso, il dono diventa un atto di consapevolezza.

Chi partecipa a *doutdo* non "cede" qualcosa, ma contribuisce alla costruzione di un bene comune: un patrimonio immateriale fatto di relazioni, di esperienze condivise, di cura reciproca.

Ogni edizione di *doutdo* è un laboratorio collettivo, un dialogo tra artisti, curatori, architetti, collezionisti, imprenditori e istituzioni che scelgono di mettere in gioco la propria sensibilità per un fine più grande: sostenere la ricerca, la solidarietà, la dignità della persona.

Questo è, a mio avviso, il punto in cui l'etica incontra la bellezza. L'arte, quando si lega alla responsabilità sociale, diventa una forza trasformativa. Non cambia soltanto lo sguardo su ciò che ci circonda: cambia anche chi siamo. E questo è il motore più profondo di *doutdo*: un progetto in cui la cultura non è mai fine a sé stessa, ma si rigenera attraverso il gesto del dono, restituendo valore alla comunità.

In fondo, potremmo dire che *doutdo* è un'educazione al sentire: un invito a riscoprire il senso di appartenenza, di ascolto, di solidarietà creativa. Perché la cura — come la bellezza — non è mai un atto solitario. È un processo collettivo, una forma di amore civile.

Oggi, dopo tanti anni di cammino, guardando a *doutdo* sento che il suo cuore è rimasto lo stesso: un luogo dove il gesto individuale diventa incontro, e l'incontro diventa responsabilità.

Ogni volta che qualcuno decide di partecipare — di offrire un'opera, un'idea o semplicemente la propria presenza — si rinnova un atto di fiducia: la fiducia che la bellezza possa ancora unire, curare, restituire senso.

Viviamo in una società che spesso separa l'arte dalla vita, la cultura dalla solidarietà, la parola dal gesto. *doutdo* cerca invece di ricomporre questi frammenti: di ricordarci che non c'è cultura senza relazione, e non c'è futuro senza reciprocità.

Perché il dono, in fondo, non è un punto d'arrivo. È un modo di camminare.

E se continuiamo a camminare insieme – artisti, curatori, sostenitori, cittadini – allora *doutdo* continuerà a essere ciò che è sempre stato: un esercizio di libertà, di cura e di bellezza condivisa.

Il Progetto *do ut do*

Do ut do è una biennale d'arte contemporanea, design e architettura che si configura come piattaforma culturale multidisciplinare finalizzata alla raccolta fondi per le attività di assistenza ai pazienti inguaribili svolte dalla **Fondazione Hospice MT.C. Seràgnoli**.

Giunta alla nona edizione, l'iniziativa si distingue per il suo approccio innovativo che promuove e organizza progetti espositivi coinvolgendo artisti, istituzioni museali, gallerie d'arte, imprese e collezionisti privati in una riflessione critica sui temi della contemporaneità. L'edizione 2026 svilupperà il tema **"Identità, l'io plurale"**.

Quadro teorico: *do ut do* 2026 – Identità, l'io plurale

L'edizione 2026 di **do ut do** s'incentra sul tema **"Identità, l'io plurale"**, questione di rilevanza cruciale nel dibattito artistico e culturale contemporaneo. Nel panorama attuale, la riflessione sull'identità assume carattere di urgenza critica, configurandosi come terreno d'indagine privilegiato per comprendere le dinamiche di trasformazione sociale, tecnologica e antropologica in atto.

In un'epoca caratterizzata da trasformazioni sistemiche continue, dove i confini tradizionali tra dimensione fisica e digitale, locale e globale, individuale e collettiva subiscono continue ridefinizioni, l'interrogazione sulla propria identità si configura come atto di resistenza culturale e ricerca di senso. L'edizione 2026 di **do ut do** propone di esplorare questa dimensione attraverso il linguaggio dell'arte contemporanea, orchestrando un dialogo corale tra artisti, istituzioni, gallerie, imprese e collezionisti.

Il Progetto Espositivo: una narrazione diffusa

Do ut do 2026 si articola secondo il modello della mostra diffusa, trasformando il tessuto urbano di Bologna in un sistema espositivo integrato, una grande galleria a cielo aperto, che utilizza alcuni dei luoghi più significativi del patrimonio culturale cittadino come teatri di questa riflessione sull'identità.

Saranno coinvolti, come in ogni edizione, affermati artisti di arte contemporanea che daranno vita al progetto. Tra questi un posto d'onore lo avrà Nino Migliori: celebreremo i suoi 100 anni con una esposizione inedita di foto e sculture dedicate al tema dell'Identità presso l'**Accademia delle Belle Arti di Bologna**.

Si prevede di estendere il progetto espositivo ad altre prestigiose sedi istituzionali della città (**Archiginnasio, Museo della Storia, Opificio Golinelli, Arena del Sole, Fondazione Lercaro...**) integrandolo nel circuito di **ArteFiera 2026**, in cui *doutdo* sarà presente con un proprio stand, e **ArtCity Bologna**, offrendo così una risonanza nazionale e internazionale.

L'omaggio a un maestro

Il cuore pulsante dell'edizione 2026 sarà la mostra dedicata a Nino Migliori, maestro indiscusso della fotografia italiana che nel 2026 celebra il traguardo straordinario dei **100 anni**. Per l'occasione, l'artista felsineo presenterà **"Manichini"**, una serie inedita di fotografie degli anni '70 e sculture che esplorano

il tema dell'identità attraverso il suo sguardo unico e la sua sensibilità artistica maturata in quasi un secolo di ricerca.

La mostra, presso l'Accademia delle Belle Arti di Bologna, rappresenta un evento culturale di portata eccezionale: l'opportunità di celebrare un **protagonista assoluto della fotografia italiana** del Novecento con **opere mai viste prima**, perfettamente coerenti con il tema dell'identità che anima l'intera edizione.

La serie "Manichini" si compone di sette opere, ciascuna delle quali testimonia la capacità di Migliori di interrogare i confini tra realtà e rappresentazione, tra l'umano e l'artificiale, tra l'io e le sue molteplici proiezioni. Sono lavori che parlano di identità frammentate, riflesse, moltiplicate: un dialogo perfetto con la contemporaneità.

Concorso fotografico do ut do - Identità

In collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti di Bologna, do ut do 2026 promuove un concorso fotografico riservato agli studenti sul tema "Identità". L'iniziativa intende creare un ponte generazionale tra la ricerca visionaria di Nino Migliori e le nuove generazioni di fotografi, offrendo ai giovani talenti l'opportunità di confrontarsi con lo stesso tema indagato dal maestro e di esporre le proprie opere nel contesto di un progetto di rilevanza nazionale.

L'invito alla partnership

Sostenere do ut do 2026 significa entrare a far parte di una rete di eccellenze che credono nel valore trasformativo dell'arte e nella responsabilità sociale come elemento distintivo della propria identità aziendale. È l'opportunità di associare il proprio nome a un progetto che unisce prestigio culturale e impatto sociale concreto, contribuendo al tempo stesso alla crescita del panorama artistico nazionale e al sostegno di chi ne ha più bisogno.

In un momento storico in cui le imprese sono chiamate a definire non solo cosa producono, ma anche chi sono e quali valori rappresentano, do ut do offre una piattaforma unica per dare visibilità a un impegno autentico verso la comunità. Perché in fondo, l'identità più bella è quella che sa riconoscersi nell'altro e sa trasformare la propria forza in dono per la collettività.

Riferimenti

www.doutdo.it

[www.Facebook.com/doutdo](https://www.facebook.com/doutdo)

<https://artsandculture.google.com/story/zAXR-64DQej0IQ?hl=it>

Alessandra D'Innocenzo Fini Zarri

Alessandra D'Innocenzo è l'anima fondatrice di doutdo, progetto nato a Bologna il 28 settembre 2011 come atto culturale e spirituale: un "dare per dare", che riunisce artisti, collezionisti, curatori e sostenitori in un circuito di reciprocità etica. Il suo lavoro intreccia arte, relazioni e consapevolezza: un gesto collettivo che trasforma il dono in linguaggio contemporaneo. Con una formazione trasversale tra arte, comunicazione e pensiero simbolico, Alessandra ha costruito nel tempo una rete che unisce istituzioni, imprese, gallerie, fondazioni e collezionisti attorno a una visione condivisa: quella di un'arte che genera valore non solo economico, ma umano, culturale e spirituale.



Pierpaolo Forte

Le produzioni culturali per le trasformazioni: appunti di lavoro

Nella XX edizione di Ravello Lab, uno dei panel è stato dedicato alle produzioni culturali per le trasformazioni; avendo avuto il privilegio di coordinarne i lavori, vorrei provare a proporre qui una prima sintesi, frutto dunque degli apporti di tutti i partecipanti al tavolo, ed in particolare dei due *key-note speakers*, Carla Morogallo ed Eugenio Tibaldi.

È noto che il "patrimonio culturale della Nazione", cui si riferisce l'art. 9 della Costituzione italiana, uno dei vanti della nostra Carta, che lo colloca nelle fondamenta della Repubblica italiana, tra le sue ragioni d'essere, nel nucleo comunitario del nostro stare insieme nazionale, fa fatica a contemplare ciò che, pur avendo intento e movente culturale, è ancora troppo giovane per venirvi contemplato.

Non è solo questione di saggia prudenza, dovuta all'esperienza comune di quanto sia più facile, in generale, esprimere giudizi affidabili su cose e fatti remoti, rispetto a quelli ancora in corso; il punto è che il concetto di "bene culturale", e per traslato, perciò, anche di "patrimonio culturale", in molte parti del mondo è fondamentalmente ereditario ("*heritage*"), dunque proveniente dal passato, e per di più, non essendo più determinante, per individuarlo, la sola dimensione estetica, ed avendo grande timore di considerarne quella politica (ancora troppo recenti sono le ferite degli usi dei materiali culturali dominativi, propagandistici e di regime, largamente praticati in ogni epoca, in realtà ancor'oggi, forse meno esplicitamente, e certamente in alcune parti del mondo), la ragione per cui qualcosa possa essere trattato come un bene, e per di più culturale, è per lo più dovuta alla sua capacità testimoniale, all'essere documento in grado di rappresentare elementi di civiltà, una sorta di teste del tempo umano.

Perciò, dal punto di vista giuridico, in Italia un bene culturale ha in genere almeno settanta anni, solo in casi eccezionali può essere più giovane, e il suo autore è, di norma, già passato all'altro mondo.

Questo incedere guardando lo specchietto retrovisore è comprensibile quando si tratti di formalizzare un patrimonio peculiare (quello "storico e artistico della Nazione"), riconoscerne, cioè, gli elementi (i "beni culturali", dotati di un proprio regime giuridi-

co), e dedicarsi, oltre che alla sua comprensione, alla sua conservazione nel tempo, in vista di una fruizione pubblica quanto più larga possibile.

Il punto è che, però, questo approccio serba anche diversi inconvenienti.

In primo luogo, trascura il fatto che, quando è sorto, anche un bene culturale proveniente dal passato è stato contemporaneo, e ha inevitabilmente vissuto le vicissitudini dell'esserlo; ma, poi, non si può negare che, qualunque sia in tempo della sua venuta ad esistenza, esso è importante, attivo, interessante, oggi, cioè per i viventi del presente, per quanto possa esserlo stato, ed anche molto, per generazioni precedenti: sono la sua presenza attuale, odierna, e la sua permanenza nel futuro, a fornire l'interesse pubblico alla sua conservazione, poiché, va ribadito, serve alla fruizione collettiva di oggi, di ogni oggi, dunque delle generazioni viventi e di quelle future (oggi esplicitamente menzionate nell'art. 9 Cost.). E per di più, se fossero fondate le ipotesi per cui un'opera culturale si compie, diventa davvero ciò che è, solo quando sia fruita, ed è lo spettatore, il visitatore, l'osservatore a determinarla, questo meccanismo è il dispositivo che spiega perché anche opere provenienti da passati molto remoti rimangono agenti, enzimatiche, loquenti.

Ciò non toglie, però, che una delle caratteristiche della produzione contemporanea sia costituito proprio dalla sua natura, la peculiarità del suo farsi, il suo essere non ancora opera, ma studio, ricerca, tentativo, possibilità, e accettare questo *status* significa offrire un valore potenziale a questo dubbio, anche se ciò conferisce maggiore difficoltà alla fruizione del lavoro contemporaneo, che peraltro, non di rado, è del tutto indifferente alla sua permanenza nel tempo, se non addirittura consiste nella propria consumazione intenzionale, nella volontaria scomparsa.

In secondo luogo, le opere di rilievo storico ed artistico non esauriscono il novero di ciò che abbia rilevanza culturale; non per caso, le pratiche artistiche hanno conosciuto, incessantemente, evoluzioni, mutamenti, allargamenti, contaminazione fra generi, proprio a causa della loro appartenenza al fenomeno culturale, che ha un perimetro difficile da definire, tanto che, in un noto studio di metà novecento, fu possibile rilevare un centinaio e più di definizioni di "cultura", rinvenienti dai più vari ambiti; raramente, come oggi, per dirne una, ha avuto così tanto rilievo anche nelle pratiche visive, oltre la scena, la dimensione performativa, che si esaurisce nell'esecuzione (anche se è possibile conservarne traccia), o l'intreccio tra le muse, con opere fatte di segni, simboli, suoni, odori, comportamenti, pratiche, attitudini. E raramente si è avuta tanta attenzione per l'aspetto immateriale, grazie anche alle convenzioni internazionali dedicate a quel tipo di patrimonio, anch'esso, tuttavia, trattato per lo più in termini ereditari.

Resta il fatto che l'essere umano continua, imperterritito, a generare oggetti, tangibili e immateriali, con potenzialità culturali, e a fornire, così, alimento al patrimonio culturale, a dispetto del suo riconoscimento formale (e, molto spesso, si ripete, con assoluta indifferenza ad esso), e perciò sono continuamente presenti, e al lavoro, indefessi, in ogni epoca, gli Shakespeare, i Giotto, gli Händel, i Leonardo, i Brunelleschi, i Foscolo, continuando a stupire, provocare, irritare, stimolare, affascinare, interrogare, convincere, polemizzare, innovare. E far pensare.

L'essere umano non può smettere di agire culturalmente, e di creare perciò arte, paesaggio, storia, musica, teatro, poesia, letteratura, danza, e, per quanto sia difficile e opinabile, meraviglia, bellezza, orrore, per come oggi ci è consentito, ci è richiesto, nel contesto cioè del mondo di oggi, in modo che, domani, questa produzione possa venire selezionata, riconosciuta, conservata, e tramandata.

L'attenzione alla produzione culturale si rivolge, dunque, ad un universo complesso, a motivo della varietà e della sfuggevolezza dei suoi oggetti; per quanto vi siano differenze e peculiarità, tuttavia, molti dei temi che la riguardano sono comuni alle arti e alle discipline, ancorché quelle che si esprimono in termini performativi tendono a considerare anche l'esecuzione una questione produttiva, ed è perciò più rilevante la questione del falso storico, ovvero della fedeltà nell'interpretazione esecutiva.

Durante i lavori del tavolo, perciò è stato usato un concetto di "autorialità", il cui statuto assomiglia, più che a quello propriamente artistico (che ha per epicentro l'opera, e s'insedia una volta che essa sia venuta al mondo, possa circolare, e venir fruita), a quello della ricerca; l'autore o l'autrice, per quanto compiano un lavoro indiscutibilmente culturale, non è detto che generino, propriamente, un bene culturale, che concorra al Patrimonio culturale della Nazione (art. 9 Cost.), e proprio in virtù dello statuto autoriale di ricerca hanno diritto al beneficio del dubbio, all'errore, ed il fallimento è tra le loro possibilità.

Sul piano costituzionale, è noto, questa connessione è riconosciuta, poiché "l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento", come magnificamente recita l'art. 33 della Carta repubblicana, tradizionalmente, e giustamente, letto in connessione con l'art. 9, che accomuna la promozione della cultura, della ricerca scientifica e tecnica, alla tutela del paesaggio, del patrimonio storico-artistico e, a seguito di una recente modifica, anche dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, con esplicita attenzione agli animali; si tratta di una sorta di "vuoto giuridico", un'area d'immunità nella quale chi vi opera si assume la responsabilità del proprio impegno, e se regole normative vi sono, rimangono, per dir così, all'esterno.

Il trattamento della produzione culturale, perciò, è estremamen-

te complesso; l'autore o l'autrice non sono l'unico protagonista delle vicende della propria opera, la quale fa sorgere, costitutivamente, la "questione del pubblico", che implica non solo temi relativi all'ontologia dell'opera, che ha bisogno, inevitabilmente, di mediazioni, di scrutamenti, di esplorazioni, che, per essere in linea con lo statuto della creazione, ha connotati scientifici, e per certi aspetti tecnici, come in ogni esperienza di ricerca.

Sin dal momento creativo, l'autore o l'autrice hanno a che fare con un pubblico, sia pure potenziale, e, ciascuna con la sua propria poetica, ogni opera usa però linguaggi di relazione, ed una struttura narrativa; il punto è che l'opera, una volta che sia compiuta, acquisisce, sì, valori comuni ad ogni prodotto umano, di esistenza e di scambio, ma è portatrice di una peculiarità, il valore di generatività, e cioè di trasformazione, e ciò non solo ha consentito la emersione della cd. economia della cultura, solo apparentemente recente (è una delle strutture dell'approccio della cd. "economia civile"), ma, soprattutto, spiega la fondamentale, e intangibile, condizione giuridica dell'arte, la libertà assoluta, che implica una immunità, che va ben oltre quella dell'espressione del pensiero, riconosciuta nella Costituzione italiana, e largamente diffusa nel mondo.

La libertà dell'autore o dell'autrice, insomma, è preziosa, e va preservata con pervicacia, perché è utile alla società, o per meglio dire alla condizione umana, alla sua natura evolutiva, dato che la produzione culturale è uno dei motori del percorso dell'essere umano, e dunque delle trasformazioni del mondo, per certi aspetti persino della realtà.

La valorizzazione della produzione contemporanea ha sue proprie peculiarità; ne sono protagonisti attori più scontati (istituzioni pubbliche, musei, gallerie), ma vi giocano un ruolo anche curatori, critici, studiosi, collezionisti, riviste, discussioni social, che influenzano la lettura del presente e hanno un ruolo spesso determinante nella selezione di opere meritevoli di attenzione, e il ruolo della critica è determinante, anche per attenuare e fare da controlimite alla altrimenti dominante rilevanza del mercato, un deuteragonista tutt'altro che silente.

La produzione culturale contemporanea è fortemente condizionata dalla postura della sua committenza, anche nella variante mecenatistica: più questa lascia libero l'artista, più la produzione è autentica, incondizionata; più il committente è invadente (e può esserlo variamente, per ragioni commerciali, di collaborazione, o coprogettazione, per clausole di bandi, dinamiche istituzionali, logiche curatoriali, per bisogni reputativi, per mero egotismo) più è inevitabilmente condizionata l'opera.

Sorge così la responsabilità di chi lavora intorno alla produzione culturale, per facilitarla, per comprenderla, ma anche per favorirla, e per farla agire in conformità alle sue capacità trasformative;

la compresenza nell'opera di diversi valori richiede, inevitabilmente, attenzione alla sua dimensione economica, ma non ne costituisce l'aspetto determinante, ancorché ingeneri necessità varie di tipo gestionale, tra esigenze di bilancio, comunicazione, spiegazione, e discussione.

Il tavolo, al riguardo, ha registrato significativi mutamenti in questo lavoro complesso che si dedica alla produzione; è evidente la responsabilità di chi vi si applica, e il rilievo di alcune figure professionali, in particolare quelle connesse alla direzione dei luoghi della cultura, ed alla curatela, non solo scarsamente disciplinate, ma anche difficili da inquadrare. Per quanto si avverta diffusamente il bisogno di formazione al riguardo, e siano necessarie tecniche più accurate di selezione per la individuazione e la preposizione di queste figure, è molto avvertita una sorta di solitudine dei direttori e dei curatori, chiamati, oggi, a condurre il delicato lavoro di esplorazione, selezione, mediazione, visione di sistema, nella enorme e incessante produzione contemporanea, in un tempo che sembra aver abbandonato alcune dinamiche tradizionali con cui questo lavoro veniva svolto, in particolare all'apporto della critica, che, oggi, non si esprime nei canali che un tempo la rendevano indiscussa protagonista del dibattito culturale.

La complessità aumentata del nostro tempo continua ad aver bisogno di educazione della sensibilità delle persone, e dunque di quella che abitualmente si chiama formazione del pubblico; ma gli strumenti sono mutati, per la diffusione dell'istruzione, le possibilità offerte dalla tecnologia, i cambiamenti del discorso pubblico. I luoghi della cultura, perciò, stanno anch'essi evolvendo, e si spiegano le trasformazioni dei musei, ormai soggetti agenti nelle comunità, più che oggetti, più che mero raduno di collezioni, ed è sempre più evidente il loro ruolo politico, coerente con la natura trasformativa di ciò di cui si occupano.

È perciò delicato il trattamento di questi luoghi sul piano della *governance*; gli indirizzi politici provenienti dalle Istituzioni pubbliche, che spesso sono anche gli *stakeholders* dei luoghi della cultura, sono irrinunciabili, e vanno considerati, ma al contempo i decisori di governo devono avere consapevolezza della preziosa, speciale natura della produzione culturale, ed intervenire con delicatezza, e rispetto dell'autonomia non solo degli autori, ma anche di chi assume la responsabilità di mediare la presenza e l'azione sociale della produzione culturale.

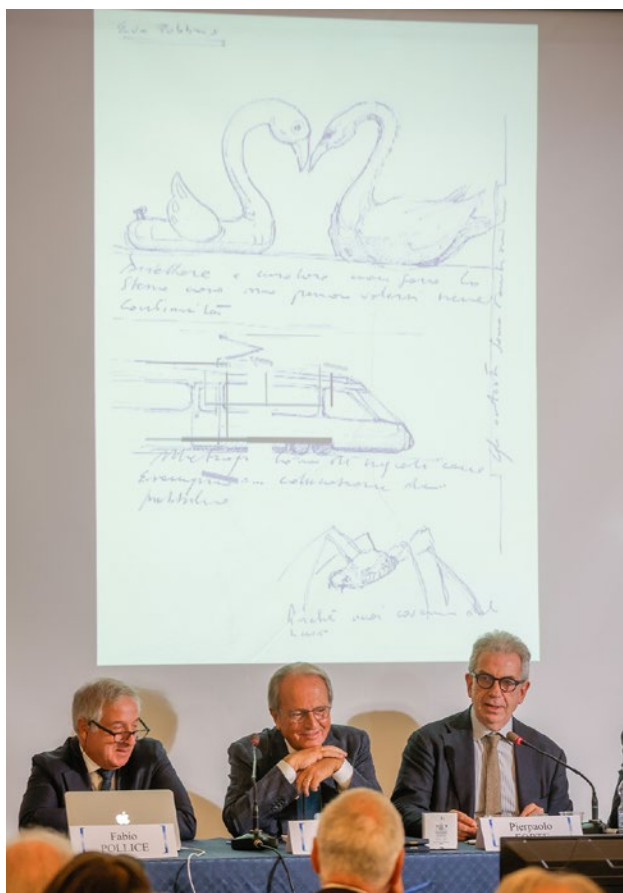
La conciliazione tra la libertà autoriale e le esigenze di consenso elettorale, i vincoli di bilancio, la disciplina contabile, le necessità amministrative, sono delicatissimi snodi, che richiedono, per un verso, una professionalità specifica e complessa per chi se ne occupa, ma anche il riconoscimento della peculiare condizione di questo lavoro, che richiede un trattamento consapevole, in ordine alla selezione, alla durata degli incarichi, alla possibilità



di revocarli anticipatamente, alla rendicontazione degli effetti e degli impatti, che non possono essere misurati solo in termini quantitativi, cedendo alla facile tentazione della tirannia dei numeri, dato che, appunto, stiamo parlando di *istituzioni della trasformazione*.

In questa veste, il lavoro di produzione culturale non è dovuto solo alle istituzioni pubbliche, e per quanto sia stato compiuto, ultimamente, già un importante avanzamento al riguardo, c'è bisogno di sistemare meglio l'impegno dei privati, che siano persone fisiche o soggetti d'impresa, che vi concorrono, soprattutto nelle relazioni col mondo pubblico, sia per facilitare quell'impegno, sia per il suo trattamento sul piano fiscale e degli incentivi. In particolare nel nostro Paese, una delle mete turistiche più desiderate al mondo, che perciò deve considerare quella turistica una vera industria a causa dell'impatto che essa ha sulla ricchezza nazionale, non bisogna cadere nell'equivoco di considerare il lavoro sulla produzione culturale in funzione dei flussi turistici: esso è destinato, per un verso, al territorio, alle comunità, alle persone che vi vivono: la eredità culturale che rende l'Italia così attrattiva è stata contemporanea quando ognuno degli elementi di cui è composta è sorta, ed ogni riproposizione del Grand Tour deve tenere a mente quanto i suoi viaggiatori incontrassero, a quel tempo, moltissima produzione recente, che poteva dirsi, allora, contemporanea.

La cura della produzione culturale, perciò, deve rivolgere attenzione soprattutto alla comunità su cui agisce, e i flussi turistici sono una conseguenza di un lavoro ben fatto. Può aver



bisogno di *sand boxes*, spazi liberi ma protetti di terreno fertile, in cui sperimentare, che possono assumere diversi aspetti, tra accademie, residenze, laboratori, e soprattutto di tempo lento, in cui i codici, i canoni, la storia, la tradizione, vanno conosciuti e considerati per venire violati, superati, trasformati.

Tuttavia, la contemporaneità necessaria della produzione culturale risente, inevitabilmente, del proprio tempo; e quello che ci tocca è enormemente transitivo, connotato dalla pervasività delle questioni dei cambiamenti, delle così dette rivoluzioni, che si tratti di ambiente, clima, tecnologia, siamo immersi nelle transizioni che riguardano il globo per intero, e la produzione culturale di oggi, perciò, inevitabilmente perde molta della sua dimensione locale, non può usare il passaporto, e sono importanti le istituzioni sovranazionali ed internazionali che, sempre

più, se ne occupano, e bisogna dedicarvi attenzione. In particolare, la cultura è una delle alternative ai conflitti, e va ribadito che il dialogo internazionale culturale deve essere preservato, mantenendone aperti i canali anche in situazioni belliche.

Una delle caratteristiche della produzione culturale riguarda la dimensione immaginifica; anche quando non usi propriamente la visione, ne sono elementi costitutivi l'immagine, il simbolo, il linguaggio. Le transizioni del nostro tempo, perciò richiedono una importante riflessione sull'educazione delle nuove generazioni, che, a motivo del modo con cui le tecnologie hanno pervaso il mondo, hanno a che fare con l'immagine in modi assai diversi che in passato. Ciò che, per le generazioni del '900 è stata la questione della "comprensione del testo", oggi, si può dire, ha bisogno di un lavoro di "comprensione dell'immagine", e del suono, dato che, assai più che in passato, sono usati nei linguaggi e nelle relazioni umane.

L'esperienza artistica, perciò, ha un ruolo ancora più decisivo nelle agenzie educative di oggi: sin dai presidi più precoci, dalla scuola dell'infanzia, è decisivo oggi educare alla visione, all'immaginario, e il disegno, la storia dell'arte, l'ascolto e la conoscenza musicale forniscono preziosissimi ausili per l'arricchimento delle persone del futuro, anche per contrastare la bulimia del

consumo di immagini e suoni, ossessivo, compulsivo, rapidissimo, che le tecnologie di oggi sembrano indurre.

La questione tecnologica è ormai in grado di agire anche sulla produzione culturale; le tecnologie generative, che non siano riproduttive e meramente imitative, richiedono nuove forme di reazione, nuove professionalità, nuovi modi di svolgere i lavori della cultura, nuovi sistemi di riconoscimento e persino di retribuzione del lavoro di produzione culturale, e ancora non siamo in grado di definirne compiutamente gli impatti trasformativi; senza perciò fornire indicazione definitive al riguardo, c'è da chiedersi se la propensione cd. antropocentrica dell'impiego di tecnologie e di sedicente intelligenza artificiale, richieda comunque l'assunzione della responsabilità autoriale in capo ad un umano, per quanto possa essersi servito di sistemi tecnologici, anche molto autonomi, per generare l'opera, e se, perciò, questa possa dirsi tale solo quando autore ne sia un umano.

Pierpaolo Forte

Ordinario di Diritto amministrativo presso l'Università degli studi del Sannio di Benevento. Autore di una ottantina di pubblicazioni scientifiche, è membro del Consiglio di Amministrazione del Parco archeologico di Pompei, di quello della Fondazione Antonio Morra Greco di Napoli, del Comitato direttivo Federculture, del comitato scientifico di AITART - Associazione italiana archivi d'artista.

È stato, tra altro, consigliere giuridico del Ministro per i beni e le attività culturali, esperto presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, componente della Conferenza Regionale sugli appalti e sulle concessioni della Regione Campania, membro del Comitato scientifico del Consorzio interuniversitario ALMALAUREA, componente del comitato tecnico del Consorzio interuniversitario CINECA, consigliere di amministrazione della Fondazione "Maggio musicale fiorentino" di Firenze, della Fondazione "C.I.V.E.S.", che gestisce il Museo Archeologico Virtuale (MAV) di Ercolano, componente del Comitato di gestione provvisoria dell'Ente Geopaleontologico di Pietraroja, Presidente della Fondazione "Donnaregina per le arti contemporanee", che gestisce il Museo Madre di Napoli.



Maria Vittoria Marini
Clarelli

Cultura contemporanea e turismo

Il turismo in Italia è nato sotto l'egida della cultura e non solo di quella passata. Tutti sappiamo che il Grand Tour era in Occidente il viaggio di formazione per eccellenza della classe dirigente e degli intellettuali; tendiamo però a dimenticare che chi giungeva in Italia nel XVII o XVIII secolo non ammirava soltanto le vestigia dell'antichità e i capolavori del Rinascimento ma anche tanta architettura, arte e musica contemporanea, nonché tanta cultura popolare espressa dalle tradizioni viventi degli usi e costumi. Ne danno tuttora conto le opere dei pittori italiani e stranieri che nel Settecento lavoravano per il mercato internazionale e registravano i mutamenti urbanistici, rappresentavano le feste di piazza, ritraevano i popolani in costume. Gaspar Van Wittel a Napoli raffigurava il borgo di Chiaia con la passeggiata sul mare voluta dal viceré duca di Medina; Canaletto a Venezia,



Figura 1 - Giovanni Paolo Pannini, Fontana di Trevi, metà del XVIII secolo, Boston, Museum of Fine Arts, (wikimedia commons).

nelle sue immagini del Canal Grande, dedicava alla Basilica della Salute la stessa importanza che al Palazzo ducale; Giovanni Paolo Pannini a Roma dipingeva anche interventi monumentali appena realizzati, come la facciata di Santa Maria Maggiore e la Fontana di Trevi.

Vale la pena ricordare inoltre che, nell'età d'oro del Grand Tour, i musei erano un'istituzione recente e ancora quasi solo italiana (i Capitolini e i Vaticani a Roma, gli Uffizi a Firenze)¹ come lo erano già state le accademie di belle arti. Ovunque si ascoltava musica: nelle chiese, nelle dimore nobiliari, nei teatri, nelle piazze. Danze e melodie popolari attraevano musicisti come Felix Mendelssohn e Hector Berlioz. Soprattutto, il turismo in Italia era un'occasione per stabilire relazioni culturali che superavano le barriere sociali e nazionali². Antonio Gramsci ne ha sottolineato la dimensione cosmopolita in quel periodo, scrivendo che "l'Italia è concepita come complementare di tutti gli altri paesi, come produttrice di bellezza e di cultura per tutta Europa"³. L'aspetto della produzione contemporanea, dunque, è stato tutt'altro che secondario nel magnetismo culturale esercitato storicamente dall'Italia. Infatti, il suo attenuarsi nella fase postunitaria dipende in gran parte dallo spostamento del baricentro della creazione, anche se Parigi e New York sono divenute in successione capitali mondiali dell'arte senza estendere quella primazia culturale ai loro paesi complessivamente intesi.

Ma veniamo all'oggi, partendo dalla percezione dell'attrattività turistica attestata per il 2024 dalle classifiche internazionali, che sul nostro paese sono alquanto discordi. Il World Economic Forum colloca ai primi tre posti della graduatoria gli Stati Uniti, la Spagna e la Francia relegando al nono l'Italia⁴, che invece continua a dominare la graduatoria stilata dall'US News & World Report con la Wharton School dell'Università della Pennsylvania, superando la Spagna e la Francia. La differenza dipende dal maggior peso assegnato nel secondo caso alla cultura fra le dieci aree tematiche in cui sono raccolti i settantatré attributi scelti per connotare il successo di una nazione moderna. L'Italia infatti è prima per *cultural influence*, seconda per *heritage*, sotto la Grecia che quest'anno la supera, e seconda per *adventure*, sotto il Brasile⁵. Stando ai punteggi ottenuti nei singoli attributi che compongono la valutazione dell'influenza culturale, il nostro raggiunge l'eccellenza perché è al 100% *fashionable*, al 100% *trendy* e al 93,1 % *culturally significant in terms of entertainment*,

¹ Cfr. K. Pomian, *Il museo, Una storia mondiale*, I, Einaudi, Torino, 2021, p. 123.

² Cfr. C. De Seta, *Il fascino dell'Italia nel XVIII secolo*, in *Grand Tour Il fascino dell'Italia nel XVIII secolo*, catalogo della mostra a cura di A. Wilton, I. Bignamini, Skira, Milano 1997, pp. 17-25.

³ A. Gramsci, *Gli intellettuali e l'organizzazione della cultura*, Edizioni clandestine, Milano 2024, p. 45.

⁴ <https://www.weforum.org/stories/2024/05/tourism-travel-pandemic-economy/>

⁵ <https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings/good-for-tourism>

mentre contano meno il prestigio (78,8 %), la modernità (86,5 %) e il possesso di una cultura influente (88,8%). Fa riflettere poi che nel campo dell'eredità culturale la Grecia abbia voti parziali più alti, anche se di poco, per la storia, le attrazioni culturali e ambientali e l'accessibilità, mentre l'Italia primeggia solo nel cibo. Il primato dipende quindi principalmente dagli asset classici del made in Italy: *fashion, furniture and food*.

È comunque il podio raggiunto nelle tre aree tematiche largamente culturali a garantirci la quindicesima posizione in quella dei migliori paesi in assoluto secondo l'US News & World 2024, dominata dalla Svizzera, dal Giappone e dagli Stati Uniti, compensando così votazioni molto basse in materia di potere (35,4%), preparazione al cambiamento (42,3%) e sensibilità sociale (43,3%) e poco superiori al 50% nell'imprenditorialità e nella qualità della vita⁶. Proprio il collegamento con gli attributi di *social purpose* e *quality of life* andrebbe valorizzato dalle politiche culturali, anche con ricadute importanti sul turismo, se si vuole che torni a essere un'esperienza formativa e non soprattutto di consumo, tenendo conto che non sono le attrattive mordi e fuggi a garantire la maggior durata della permanenza del viaggiatore. Conta molto in questo campo la produzione culturale contemporanea ma qui mi limito a segnalare due ambiti la cui importanza non è ancora abbastanza considerata: la qualità dell'architettura odierna, soprattutto in termini di spazi condivisibili e di edilizia residenziale pubblica, e la rigenerazione urbana a base culturale. La conoscenza e salvaguardia della produzione architettonica recente è un tema al quale il Ministero della Cultura, attraverso la Direzione generale per la creatività contemporanea, ha dedicato speciale attenzione negli ultimi vent'anni giungendo a pubblicare on line nel 2023 l'ultima versione del "Censimento delle architetture italiane dal 1945 a oggi" che comprende al momento oltre 5000 schede⁷ ed è connesso all' "Atlante dell'architettura contemporanea" che si avvale della fotografia d'autore per offrire percorsi tematici⁸.

Anche all'estero, del resto, la nostra architettura del dopoguerra ha suscitato e suscita interesse, come attesta il tour fotografico *Italomodern* dei fratelli Feiersinger⁹. Quanto alle iniziative di valorizzazione, sarebbe opportuno mettere a sistema i diversi festival di architettura che si svolgono in Italia, biennialmente quello ministeriale, annualmente quelli promossi a livello regionale o di ordine professionale.

L'altro ambito meritevole di maggior interesse è la rigenerazione a base culturale delle aree urbane o di quelle interne, un ambito

⁶ <https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings> Fra gli stati membri dell'Unione europea ci superano Germania, Svezia, Danimarca, Francia e Olanda.

⁷ <https://censimentoarchitetturecontemporanee.cultura.gov.it/>

⁸ <https://atlantearchitetturacontemporanea.cultura.gov.it/>

⁹ M. Feiersinger W. Feiersinger, *Italomodern: Architecture in Northern Italy 1946-1976*, 1-2, Park Books, Zürich 2016.



Figura 2 - Giò Ponti, Concattedrale Grande Madre di Dio, 1964-1970, foto Alessandro Lanzetta (dal sito "Atlante dell'architettura contemporanea", su concessione del Ministero della Cultura).



Figura 3 - Cartolina del progetto "Ibridazione" promosso dalla Direzione generale creatività contemporanea, dallo IUAV di Venezia e dall'associazione Lo stato dei luoghi, Venezia 2023 (su concessione del Ministero della Cultura).

che va oltre la valorizzazione immobiliare, con i suoi effetti di gentrificazione, e va anche oltre l'animazione e la mediazione¹⁰. Uno dei suoi risultati principali in Italia è la nascita di spazi ibridi, nei quali operano artisti, architetti, antropologi, sociologi e altri

¹⁰ Cfr. M.V. Marini Clarelli, *Italia o cara. Con la cultura si diventa grandi*, Electa, Milano 2025, pp. 103-110.

professionisti che ne assicurano l'interdisciplinarietà, in diretta relazione con le comunità. È un fenomeno per il quale l'Italia è all'avanguardia e molte di queste esperienze sono diventate punti di riferimento a livello internazionale¹¹.

La complessità del turismo contemporaneo dipende anche dalle sue implicazioni culturali, che non riguardano più solo le élite ma che nella loro estensione seguono percorsi non ancora ben analizzati, specie nell'individuazione degli orientamenti giovanili. Nella scelta di un paese quale meta di viaggio e soggiorno queste implicazioni vanno comunque oltre il numero di siti UNESCO riconosciuti sul suo territorio e coinvolgono in certa misura la sua attività e produzione culturale attuale. La vitalità contemporanea, quindi, è essenziale per dare senso all'eredità culturale soprattutto in un paese come il nostro, che, a mio avviso, è stato vincente in questo campo quando si sono realizzate due condizioni entrambe legate al presente. La prima è la capacità di usare in modo rivoluzionario il suo rapporto congenito con il passato, anche stabilendo nuove relazioni fra l'arte contemporanea e lo spazio storico; la seconda è l'apertura al confronto con gli altri contesti culturali in termini di ricettività e dialogo, non di omologazione o d'importazione acritica di modelli¹².

¹¹ Si vedano gli atti on line dell'incontro *Ibridazione*, promosso dalla Direzione generale creatività contemporanea, dallo IUAV di Venezia e dall'associazione Lo stato dei luoghi con la collaborazione della *Human Safety Foundation* e svoltosi a Venezia nel 2023 https://creativitacontemporanea.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/Ibridazione_pubblicazione_2024.pdf

¹² Cfr. Marini Clarelli, *Italia, o cara*, cit. pp. 45-47.

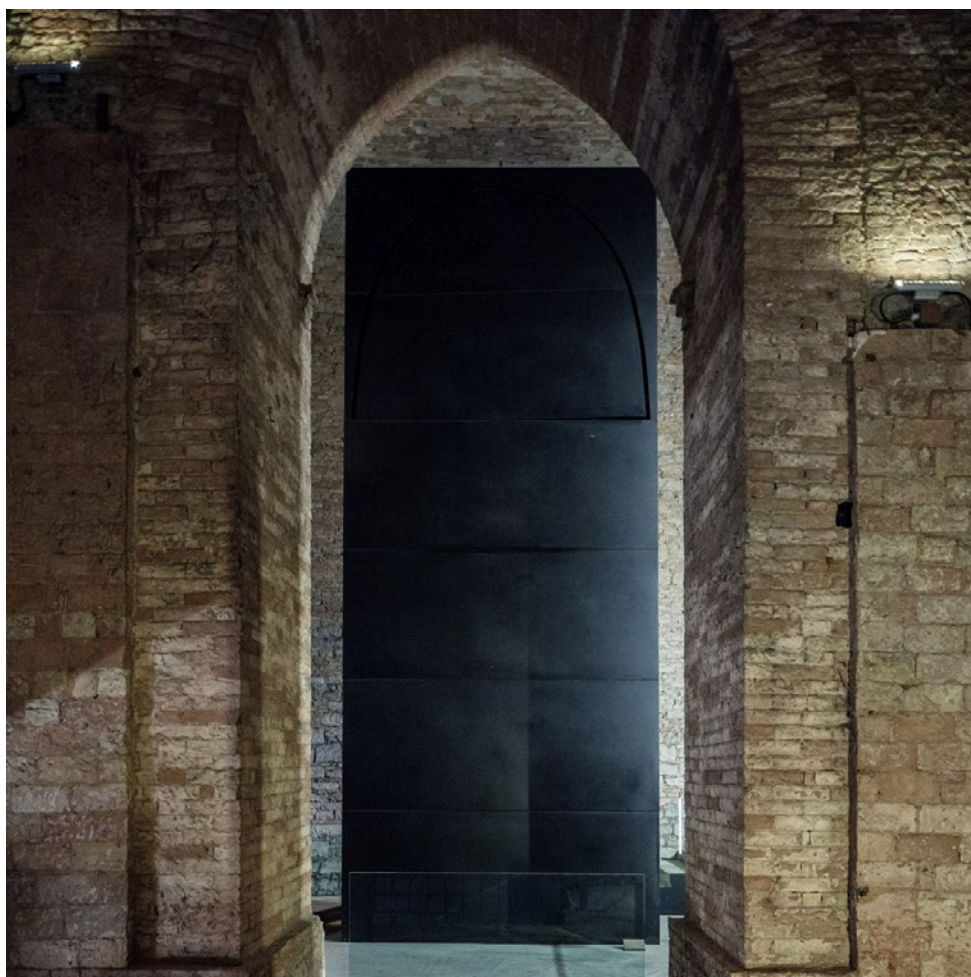


Figura 4 - Perugia, Installazione permanente nella Rocca Paolina dell'opera di Alberto Burri, Grande Nero, 1980, foto realizzata nell'ambito della campagna fotografica a cura di Altrospazio per la piattaforma 'Luoghi del contemporaneo', sezione 'Arte negli spazi pubblici', progetto promosso dalla Direzione generale Creatività contemporanea del MiC (su concessione del Ministero della Cultura).

Maria Vittoria Marini Clarelli

Pontificia Università Gregoriana. Storica dell'arte, docente di museologia, è stata dirigente del MiC, soprintendente alla Galleria nazionale d'arte moderna e soprintendente capitolina ai beni culturali. Ha fatto parte del comitato di orientamento strategico del Grand Palais di Parigi ed è stata consulente per l'arte contemporanea della Banca Europea degli Investimenti. Il suo ultimo libro è "Italia o cara. Con la cultura si diventa grandi", Milano, Electa 2025.



Daniele Ravenna

Un'associazione a servizio delle Istituzioni culturali italiane

Grazie al Presidente Andria e al Presidente Vlad per avere invitato l'AICI a partecipare a questo Panel nell'ambito di "Ravello Lab". Porto anzitutto a tutti voi il saluto affettuoso della Presidente di AICI, l'on. Flavia Piccoli Nardelli, che con suo rammarico non ha potuto essere qui.

Permettetemi anzitutto di ricordare brevemente cosa è l'AICI, l'Associazione delle Istituzioni di Cultura Italiane, fondata più di trent'anni fa, non casualmente nel momento in cui la crisi della cosiddetta Prima Repubblica rischiava di travolgere, insieme agli storici partiti che avevano costruito la moderna democrazia italiana, le loro culture politiche e perfino le loro storie, le loro memorie e i loro archivi.

A distanza di oltre un trentennio l'AICI è grandemente cresciuta e oggi mette in sinergia ed in rete più di 170 tra fondazioni, enti morali, accademie e istituti culturali privati, alcuni – le grandi accademie – che vantano una tradizione plurisecolare, altri – la maggioranza – fondati nel secondo dopoguerra. Gli ambiti disciplinari spaziano dalla storia politica e sociale alla lingua italiana, alla filosofia, alle scienze, alla musica. Le dimensioni, i caratteri, i modi di operare sono i più diversi: un universo straordinariamente vario e ricco... ma purtroppo non economicamente.

La missione istituzionale dell'AICI è "tutelare e valorizzare la funzione delle Istituzioni di cultura, nelle quali la Costituzione della Repubblica riconosce una componente essenziale della comunità nazionale"; una missione che poggia dunque su un solido fondamento costituzionale, che troviamo, fra i Principi fondamentali, all'art. 9, primo comma: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica" e, in seno ai Rapporti etico-sociali, all'art. 33: "L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento... Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato".

Quindi l'AICI, come recita il suo statuto:

- offre ai Soci servizi d'informazione e consulenza su questioni d'interesse comune;
- promuove la conoscenza degli Istituti, delle loro attività, delle

loro risorse culturali, dei servizi che essi offrono e ne valorizza i patrimoni culturali;

- sostiene l'innovazione nelle strutture gestionali e nei modelli organizzativi, favorendo l'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la condivisione di metodologie e standard descrittivi di fondi archivistici e raccolte bibliografiche, audiovisive e museali; cura le relazioni con le istituzioni dello Stato;
- istituisce un raccordo organico con il sistema universitario nello sviluppo di attività di ricerca e formazione;
- rafforza la dimensione europea e internazionale della cooperazione culturale;
- rende più obiettivi e trasparenti i criteri di erogazione e i controlli di efficacia della spesa pubblica a favore degli Istituti.

Fra le attività principali dell'AICI, voglio ricordare Le Conferenze nazionali "Italia è cultura" che si sono svolte con cadenza annuale dal 2014 al 2019, poi nel 2022 a Napoli, nel 2023 a Brescia e nel 2025 a Frascati, tradizionalmente organizzate insieme al Ministero della Cultura.

Ricordo inoltre le Convenzioni e gli accordi istituzionali. Mi piace richiamare in particolare la convenzione quadro siglata nel 2022 con il CNR, nella quale sono definiti i termini della collaborazione dell'Associazione alla realizzazione del "Portale delle fonti per la storia della Repubblica", un progetto che vede la collaborazione degli Archivi storici del Quirinale, della Camera, del Senato e di 16 Istituti coordinati dall'AICI. Il progetto ha costruito una infrastruttura di rete dedicata alla gestione e valorizzazione del patrimonio di fonti relativo alla storia repubblicana, fornendo un punto di accesso unificato alle risorse e alle informazioni significative per la conoscenza di questo periodo. Insomma, uno strumento dalle enormi potenzialità scientifiche, didattiche e comunicative, ormai compiutamente realizzato per gli anni dal 1943 al 1954, che sarà prossimamente reso pubblico. È ferma volontà dell'AICI assicurarne l'evoluzione e il rafforzamento, ampliando il periodo cronologico coperto e i contenuti informativi e didattici.

Ma qual è la realtà concreta che va sotto la generica dizione di "Istituti culturali"? Il Ministero e l'AICI hanno inteso indagare questa realtà nel 2024, realizzando il "Censimento degli istituti culturali". Così si è avviata una mappatura nazionale del variegato mondo delle istituzioni culturali, fondazioni, associazioni, accademie.

Questo primo censimento – dal momento che manca tuttora una definizione legislativa di "Istituti culturali" – si è rivolto agli Istituti che a vario titolo hanno beneficiato di contributi del Ministero. Considerato che l'accesso a tali contributi è subordinato a specifici requisiti fissati per legge, potremmo quindi considerare con una qualche approssimazione concettuale che l'universo in-

dagato ha riguardato, per adesso, gli istituti culturali di rilevanza nazionale.

Qual è la fotografia che ne è uscita? Hanno risposto al questionario quasi 700 realtà. La distribuzione territoriale ha messo in luce – prevedibilmente – un'alta concentrazione a Roma e nelle grandi città e nelle antiche capitali (a partire da Torino, Napoli, Milano, Firenze...), e una più rarefatta presenza nel Mezzogiorno. Giuridicamente la maggior parte degli Istituti sono fondazioni o associazioni, ma non mancano gli enti morali e le accademie. È interessante notare come al Nord e al Centro prevalga la forma "fondazione", mentre nel Mezzogiorno prevale nettamente la forma "associazione".

Gli ambiti disciplinari rappresentati vedono di gran lunga prevalenti quelli storici e delle scienze umane; le cosiddette discipline STEM, pur come si è detto presenti, sono decisamente in minoranza.

Dal punto di vista dimensionale, la gran parte (il 62%) degli Istituti – sulla base del numero di dipendenti e collaboratori – risulta formalmente di medie o piccole dimensioni (con non più di 10 dipendenti o collaboratori), ma ovviamente questo dato non considera l'apporto del volontariato, anche se molto ci dice sulla gracilità delle loro strutture.

Ma ciò che rileva è l'attività. In pratica quasi tutti gli Istituti interpellati organizzano intensamente conferenze, convegni e seminari e in genere attività di promozione culturale. Soprattutto, moltissimi gestiscono una biblioteca e un archivio storico, cartaceo, fotografico o audiovisivo, riconosciuto dal Ministero della cultura di rilevante interesse – ciò che rappresenta in particolare un elemento essenziale per l'iscrizione all'AICI – e non pochi possiedono anche una collezione museale, che siano una pinacoteca o una collezione di strumenti scientifici o tecnologici.

Un altro tema esplorato è la digitalizzazione, che rappresenta la nuova frontiera per gli Istituti. Qui i dati emersi mettono in luce che c'è ancora molto da fare. Per quanto riguarda le biblioteche censite, solo una parte di loro aderisce al SBN, e di queste solo un piccolo numero (il 17%) vi ha inserito tutto il proprio catalogo. Analoghi dati riguardano gli archivi: se molti Istituti ne hanno avviato la digitalizzazione – o comunque sarebbero interessati a procedervi in collaborazione con il Ministero – però le realizzazioni concrete e gli inventari disponibili online sono ancora molto limitati. E nell'uno e nell'altro caso pesano la eterogeneità e la obsolescenza dei software.

Un aspetto non pienamente indagato, e che in futuro andrebbe approfondito, è la solidità economica degli Istituti. Non penso tuttavia di andare lontano dal vero se considero che gran parte degli Istituti esaminati dal censimento – con qualche felice eccezione – vive ed opera sulla generosità del volontariato e deve



la propria stessa sopravvivenza al sostegno pubblico, in particolare dello Stato e specificamente (ma non solo) del Ministero della Cultura. Ruolo quantitativamente minore, nel sostenere finanziariamente gli Istituti, svolgono gli altri Ministeri, le Regioni, le amministrazioni locali e le fondazioni bancarie (ma queste ultime per qualche Istituto hanno grande peso). Nel complesso, comunque, si tratta di cifre francamente irrisorie, nel contesto della complessiva spesa pubblica, ma di cui possiamo tranquillamente affermare lo straordinario effetto "moltiplicatore" non solo culturale, ma anche economico in senso proprio.

Qui, dunque, il tema del sostegno pubblico si lega strettamente a quello della libertà della cultura. A mio avviso, l'attuale disciplina legislativa – mi riferisco in particolare alla nota legge n. 534 del 1996, erede della legge n. 123 del 1980 – che ancora i contributi per il finanziamento degli Istituti alla sussistenza di parametri oggettivi e la cui applicazione è affidata ad un'Amministrazione che è chiamata ad operare con imparzialità, rimane tuttora valida ed è una garanzia del rispetto di quel valore costituzionale che gli Istituti impersonano. Al proposito, non posso tacere che – se nel passato quindicennio i fondi della legge n. 534 sono progressivamente cresciuti – il taglio lineare del 5% apportato dalla legge di bilancio 2025 e i gravi ritardi nell'erogazione degli altri contributi, a causa dei problemi in cui si dibattono le strutture amministrative del Ministero, hanno causato gravi difficoltà agli Istituti.

Ma oggi, al di là della semplice sopravvivenza, gli Istituti devono affrontare nuovi compiti, nuovi problemi e nuove sfide.

Il ruolo di meri custodi fisici della memoria, gelosi titolari di archivi e biblioteche, pur se rimane un dato connotativo non prescindibile – e va comunque presidiato – rischia di inchiodarli ad una immagine polverosa e condannarli a un lento declino.

Il pieno adempimento dei loro compiti nel contesto attuale – non solo di tutela di una componente essenziale del patrimonio culturale nazionale, ma anche di sua valorizzazione; non solo custodia della memoria, ma anche sostegno alla ricerca, alla didattica, alla divulgazione – richiede un salto di qualità e, necessariamente, la integrazione in reti, così fra l'altro da compensare il fattore di criticità rappresentato dalle ridotte dimensioni di molti Istituti:

- reti fra Istituti, sul piano nazionale – come quella rappresentata dall'AICI – e internazionale;
- reti con l'Università (in connessione con la “terza missione” di questa);
- reti con i territori e le loro istituzioni. E questo è il filo conduttore del dialogo odierno.

In questa prospettiva, la digitalizzazione dei patrimoni culturali in possesso degli Istituti rappresenta uno strumento chiave ed essenziale.

Non poco è stato già fatto – come si diceva – ma ora occorre un salto di qualità.

Il MiC ha annunciato alla Conferenza di Frascati e avviato – anche con fondi PNRR – un ambizioso e lungimirante progetto che offre agli Istituti un unitario ambiente informatico protetto e le risorse per procedere alla digitalizzazione dei loro patrimoni archivistici, garantendone la sicurezza, la manutenzione e l'aggiornamento (troppi progetti di digitalizzazione abbiamo visto realizzati nel passato, che oggi sono del tutto illeggibili e inutilizzabili). Il progetto è già partito ed è destinato ad ampliarsi progressivamente.

Non occorre sottolineare la sua importanza, anche ai fini del rafforzamento e dell'evoluzione di quelle reti che sopra ho evocato. Un altro tema, che mi limito a menzionare, è la dinamica, cui stiamo assistendo, di progressiva convergenza fra i tre ambiti delle biblioteche, degli archivi e dei musei: mondi che erano tradizionalmente ben distinti fra loro per oggetto, funzioni, professionalità dedicate, disciplina normativa, ma che sempre più vanno accostandosi, interagendo, meticcendosi, aprendo nuovi problemi ma anche prospettive inattese. E i nostri Istituti si trovano proprio al centro di questa dinamica.

Un altro fronte d'impegno attualmente aperto e oggetto di riflessione in seno agli Istituti culturali, ma che mi limito semplicemente a menzionare data la sua complessità, è quello offerto dall'ordinamento degli Enti del Terzo Settore (ETS), un ordina-

mento del quale stiamo assistendo al progressivo completamento, arricchimento e articolazione e che sembra offrire agli Istituti culturali prospettive di grande interesse ma anche nodi problematici come la trasformazione delle ONLUS in ETS. Un tema che occorre approfondire. Anche tale prospettiva appare comunque rilevante e di sicuro interesse per il tema che ci interessa oggi. In conclusione, il sistema degli Istituti culturali italiani rappresenta, per la sua ricchezza, diffusione e varietà, una risorsa per il Paese e un protagonista virtuoso nel dialogo pubblico-privato davvero esemplare, meritevole essere sempre più conosciuto, promosso e sostenuto. L'incontro odierno è, in questo senso, un contributo prezioso al quale vi ringrazio per essere stato chiamato a parteciparvi.

Daniele Ravenna

Già consigliere parlamentare, consigliere del Ministro della Cultura e consigliere di Stato, è segretario generale dell'AICI-Associazione delle istituzioni di cultura italiane.



Andrea Scanziani

Le nuove tecnologie digitali come opportunità per la valorizzazione e la produzione dei beni culturali

Alcune raccomandazioni a partire dall'esperienza del progetto CHANGES

L'utilizzo della realtà virtuale (VR), della realtà aumentata (AR) e di tecnologie digitali emergenti come la *blockchain* e l'intelligenza artificiale sta introducendo, nell'ambito teatrale, sfide metodologiche, teoriche e artistiche sempre più complesse e urgenti. L'integrazione della VR e dell'AR con diverse forme di teatro è ormai una pratica artistica diffusa, capace di aprire nuove possibilità di valorizzazione e di promozione anche per il teatro tradizionale. Ne deriva un processo creativo inedito, che richiede competenze e figure professionali transmediali.

In questa direzione, il progetto PNRR CHANGES¹ (Cultural Heritage Innovation for Next-Gen Sustainable Society), che "promuove l'innovazione scientifico-tecnologica e lo sviluppo sostenibile del patrimonio culturale materiale e immateriale", ha rappresentato il contesto nel quale ricercatori dell'Università degli Studi di Milano e professionalità teatrali hanno dato vita a un incontro fecondo tra teatro e tecnologie digitali. Il progetto artistico *Julie VR* (per la regia di Paolo Bignamini) è infatti un'esperienza teatrale immersiva che tenta il connubio tra teatro di prosa e ambienti digitali immersivi. A partire da questo caso studio – qui illustrato sinteticamente – proporremo alcune raccomandazioni utili per comprendere e gestire l'impiego delle tecnologie emergenti nella produzione culturale e artistica.

¹ <https://www.fondazionechanges.org/>

La signorina Julie incontra i visori

Julie VR è un esperimento di "teatro immersivo digitale" dedicato alla valorizzazione culturale attraverso tecnologie immersive. L'idea nasce dal dialogo, complesso ma produttivo, tra teatro di prosa e performance in VR. L'opera rielabora *La signorina Julie* (1888) di August Strindberg, adattandone la drammaturgia a una ripresa a 360° fruibile tramite visore. Il personaggio di Kristin è eliminato, così da concentrare la tensione drammatica sul confronto diretto tra Julie, giovane figlia sedotta da Jean, servo della tenuta del padre di lei. L'esperienza è stata resa più incalzante e coerente con il nuovo linguaggio digitale, che richiede ritmi e richiami costanti all'attenzione dello spettatore.

Una telecamera sferica a otto lenti, capace di registrare l'intero spazio scenico, diventa a sua volta un elemento drammaturgico posizionato in scena. Gli attori devono quindi agire in presenza di un "simulacro di spettatore" costantemente presente sul palco: una presenza tecnologica che funge da centro di visione "quasi corporea".

Dopo le operazioni di montaggio, come lo *stitching*, il fruitore può orientare liberamente lo sguardo tramite il visore VR, scegliendo se seguire Julie, Jean o esplorare lo spazio, pur senza poter intervenire sullo svolgimento della trama. L'interattività è dunque limitata sul piano narrativo, ma il coinvolgimento scaturisce dal sentirsi immersi nella tensione emotiva dei personaggi. La scelta dell'opera è legata proprio alla sua forte carica affettiva: la progressiva caduta psicologica di Julie e il senso d'impotenza sociale di Jean offrono un terreno ideale per sperimentare il potenziale della VR nel generare vicinanza emotiva.

Julie VR non è però semplicemente una registrazione teatrale né un'esperienza VR costruita integralmente in computer grafica: è una forma di "traduzione creatrice" che interroga nuove modalità di *coinvolgimento artistico negli ambienti immersivi digitali*, e al tempo stesso nuove possibilità di produzione performativa teatrale².

Teatro VR: quando l'immersività diventa valore aggiunto

Il risultato più significativo delle attività svolte su *Julie VR* è la creazione di una nuova forma di fruizione teatrale e di interazione virtuale. L'opera non nasce con lo scopo di documentare il teatro tramite un mezzo "televisivo", ma di fare teatro *con* la VR, generando un linguaggio espressivo proprio del teatro immer-

² Sull'idea di traduzione creatrice e trasformativa nel teatro digitale immersivo, mi permetto di rimandare a A. Scanziani, "Teatro e nuove tecnologie", in *Rappresentare Julie oggi. Da Strindberg alla realtà virtuale*, a cura di S. Macrì, V. Pernice, A. Scanziani, Milano University Press, Milano, 2025.

sivo digitale. Dunque, non il teatro *nella* VR, bensì una forma di *teatro VR*. Rendere questa sottile differenza significa accentuare, a livello drammaturgico, il rapporto con il fruitore mediato dalla telecamera 360°.

La raccomandazione fondamentale che emerge da questo lavoro è in qualche modo chiara: *la VR deve rappresentare un valore aggiunto nella performance teatrale, e non ridursi a mera documentazione pervasiva o a espediente scenico forzato*. Questo valore aggiunto si manifesta, in particolare, in due ambiti.

Innanzitutto, un'espansione delle possibilità narrative e simboliche. Grazie al visore, lo spettatore può orientare liberamente il proprio punto di vista, seguire i protagonisti oppure esplorare lo spazio scenico. La narratività di *Julie VR* non è interattiva nel senso videoludico — il pubblico non modifica il corso degli eventi — ma è corporea e percettiva: la storia si costruisce anche attraverso il movimento del fruitore nello spazio visivo. Allo stesso tempo, quello spazio è il risultato di un processo di digitalizzazione e riproduzione tecnica che entra in dialogo costante con i movimenti dello spettatore, *co-generando le condizioni dell'esperienza*.

In secondo luogo, si realizza un ampliamento delle possibilità emozionali. La drammaturgia originale, particolarmente densa dal punto di vista affettivo, si presta alla sperimentazione delle potenzialità immersive della VR nel campo del *perspective-taking* e dell'empatia mediale. Pur distinguendo concettualmente le due dimensioni, la possibilità di moltiplicare i punti di vista assumibili genera un coinvolgimento che è, prima di tutto, un'interazione empatica costante.

Teatro e tecnologie emergenti: AI e *blockchain*

Nel progetto *Julie VR*, l'interazione con le tecnologie digitali non si è limitata agli strumenti immersivi, pur essendo questi i più immediatamente applicabili alla *performance*. I lavori condotti nell'ambito di CHANGES hanno incluso anche l'uso dell'intelligenza artificiale e della *blockchain*, tecnologie che, se impiegate consapevolmente, possono costituire reali risorse per l'innovazione artistica.

Per quanto riguarda l'AI, considerare i modelli linguistici non solo come strumenti che l'artista utilizza, ma come materiali creativi capaci non tanto di agire "autonomamente", ma soprattutto di reagire e far reagire, stimolando nuove interpretazioni, interazioni, tentativi ed esperimenti, permette di comprenderli come risorse artistiche attive, non passive. La loro capacità generativa diventa così *occasione per sviluppare processi artistici dialogici, basati in altre parole su un principio di relazione con lo strumen-*

to che equilibra facili entusiasmi rispetto all'idea di una facoltà puramente creativa di questi modelli. L'accento ritorna così sull'artista che utilizza l'AI e non sul contenuto generato.

Per quanto riguarda la *blockchain*, il nostro lavoro si è concentrato sui *Non-Fungible Tokens* (NFT)³, conservando ciò che resta veramente utile di questa tecnologia oltre ogni bolla speculativa. Nel progetto *Julie VR*, essa ha permesso di esplorare nuove modalità di distribuzione dei contenuti digitali e forme innovative di sostegno economico al teatro, come le micro-remunerazioni automatiche per i partecipanti al processo creativo. Inoltre, la *blockchain* offre strumenti rilevanti per la tutela dell'arte digitale, garantendo autenticità, tracciabilità e trasparenza. Anche questa tecnologia può dunque diventare una risorsa, a condizione che sostenga un corretto funzionamento del mercato dell'arte e che favorisca la nascita di produzioni il cui valore culturale ed estetico non venga compromesso, ma al contrario protetto.



Questo lavoro è stato supportato dal progetto Cultural Heritage Active Innovation for Sustainable Society (CHANGES) Project, finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (NRRP) Mission 4, Component 2 (From Research to Enterprise), Investment Line 1.3 (Direttore Scientifico: Prof. A. Bentoglio).

Andrea Scanziani

Ricercatore a tempo determinato presso il dipartimento di Beni culturali e ambientali dell'Università degli Studi di Milano. Di formazione filosofica, si occupa in particolare di Estetica. Le sue ricerche attuali si concentrano sulle nuove tecnologie digitali immersive. Nell'ambito dello Spoke 2 del Progetto PNRR "CHANGES", si è occupato della promozione e della valorizzazione delle realtà italiane del teatro lirico e di prosa attraverso la realtà virtuale e la blockchain.

³ Su questi temi, si veda M. Mazzocut-Mis, A. Scanziani, "NFT: tra esperienza estetica e nuovi mercati dell'arte", in *Il mercato dei Non Fungible Tokens tra Arte, Moda e Gamification*, a cura di A. Canepa, Milano University Press, Milano, 2024, pp. 79-106.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

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 della Cultura

*Il contributo di Abbonamento Musei a Bergamo Brescia
Capitale della cultura 2023*

Partecipo molto volentieri a questo dibattito sull'esperienza delle Capitali della Cultura perché è una buona occasione per ripensare con maggiore equilibrio agli accesi dibattiti di qualche anno fa sulla contrapposizione tra la spesa pubblica per le infrastrutture culturali e per la conservazione dei beni e la spesa per gli eventi effimeri.

L'esperienza delle capitali della cultura dimostra che eventi temporanei possono diventare un'opportunità per valorizzare gli istituti, per promuovere la partecipazione dei cittadini, per sperimentare nuove attività e per conquistare nuovi pubblici. Affinché ciò possa avvenire, si devono verificare alcune condizioni che illustrerò più avanti.

Il dibattito di qualche anno fa sulle priorità della spesa pubblica per la cultura non era campato per aria. Era motivato dalla costante riduzione dei finanziamenti pubblici per la gestione dei musei e degli istituti culturali. Purtroppo questo è un trend mondiale. Lo conferma l'attività di ricerca svolta dall'ICOM International Museum Research and Exchange Centre-IMREC. Il Centro è stato creato da ICOM e dall'Università di Shanghai in Cina e ho avuto l'onore di presiederlo dal 2020 al 2022. La prima ricerca promossa da ICOM-IMREC e realizzata dall'International Research Alliance on Public Funding for Museums (IRAPFM) ha per titolo *Museum and public funding. Decrease in public funding? A worldwide answer from museums*. Si tratta di uno studio globale sulla diminuzione del finanziamento pubblico ai musei e sulle possibili nuove strategie per una gestione sostenibile dei musei¹. Il dibattito sulle mostre blockbuster sviluppato da ICOM Italia nel 2008 riportò l'attenzione sulla contrazione delle risorse pubbliche per le strutture permanenti e sull'uso talvolta sconsiderato di denaro pubblico per eventi che poco avevano di scientifico e culturale e molto di operazioni puramente commerciali.

¹Il report finale della ricerca è disponibile sul sito di ICOM:
https://icom.museum/wp-content/uploads/2025/02/IRAPFM-FINAL_7fev_2025-1.pdf

L'esperienza ci ha insegnato che la risposta dei musei alla crisi economica deve essere molteplice. Occorre diversificare le fonti di finanziamento, promuovere il partenariato tra soggetti pubblici e privati, coordinare le attività museali con la programmazione degli eventi temporanei, fare tesoro degli strumenti offerti dalla transizione digitale, coinvolgere le comunità.

Va detto che in Italia la crisi COVID ha concorso a ridimensionare il proliferare dissennato di mostre avvenuto negli anni precedenti. Si è verificata una salutare selezione delle iniziative che ora sono meno costose, più valide scientificamente e più capaci di valorizzare le collezioni museali. D'altra parte anche il mondo dell'editoria segue questa strada e sta diminuendo le opere edite al fine di migliorarne la qualità e di promuoverle meglio. Poco tempo fa l'Amministratore delegato di Feltrinelli ha comunicato la riduzione della loro produzione annuale da 1000 libri a 700.

La positiva esperienza di Abbonamento Musei Lombardia Piemonte e Val d'Aosta nella promozione di Bergamo e Brescia Capitale della cultura 2023 mi permette di evidenziare almeno tre condizioni affinché un evento temporaneo come la capitale della cultura abbia impatti duraturi.

Prima condizione di successo: per aumentare in modo non effimero la partecipazione culturale, occorre che prima dell'anno della capitale esista già un'infrastruttura culturale solida, capace di valorizzare le esperienze del passato e di condividere la programmazione a rete delle iniziative. Quando manca un preesistente substrato di conoscenze e di pratiche, gli organizzatori della capitale debbono avvalersi in maniera predominante del supporto di agenzie esterne. In sé, ciò non impedisce che siano organizzati eventi che raccolgono l'apprezzamento del pubblico. Però, così facendo, è difficile che i risultati ottenuti nell'anno si trasferiscano negli anni successivi e permettano di migliorare stabilmente il tessuto culturale della città.

Seconda condizione di successo: è necessario che nella città già esistano precedenti programmi di sviluppo. Così l'anno della capitale può diventare l'occasione per trovare le risorse per sperimentare nuovi progetti e, sulla base dei risultati ottenuti, ripensarli e lanciarli su scala più ampia, sia spaziale, sia temporale.

Terza condizione di successo: gli istituti culturali e le amministrazioni devono avere la lungimiranza di progettare anche le attività dell'anno successivo all'anno della capitale. È nell'anno successivo che si gioca la possibilità di rendere permanenti i risultati dell'anno della capitale.

Come museologo, paragonerei i risultati dell'anno della capitale a quelli del primo anno di apertura o di riallestimento di un museo. Se l'iniziativa è di qualità, la novità porta sempre ad un successo di pubblico e di visibilità. Nel primo anno si fa il pieno di risorse e di attenzione e si attivano risorse umane e finanziarie non disponibili in tempi normali. Non ci si può però illudere che



tali risorse possano mantenere lo stesso livello anche nell'anno successivo. Si rientra inevitabilmente nell'ordinarietà e si riduce anche il coinvolgimento del pubblico che non può continuare ad essere al livello intenso dell'anno della capitale. Ecco perché progettare le iniziative e gli eventi del post anno della capitale è decisivo per non disperderne i risultati.

Un esempio di quanto possa essere produttiva la presenza delle tre condizioni che ho appena descritto, è il contributo di Abbonamento Musei Lombardia Piemonte e Val d'Aosta al successo di Bergamo e Brescia Capitale della Cultura 2023.

In sintesi, la struttura di Abbonamento Musei garantisce nelle tre regioni 220.000 abbonati, che grazie alle Card annuali entrano gratuitamente nei 530 musei convenzionati, pubblici e privati. Tutti i musei sono collegati online attraverso una piattaforma digitale proprietaria che gestisce abbonamenti, visite e pagamenti. I musei ricevono un rimborso del 50% del prezzo del biglietto per ognuna del milione e mezzo di visite che i nostri abbonati fanno annualmente. L'equilibrio economico dell'Associazione è raggiunto grazie ai ricavi dalle vendite degli abbonamenti. Ad essi si aggiungono le risorse per la realizzazione dei progetti speciali richiesti dai nostri soci, e cioè le tre Regioni e i comuni capoluogo. Le attività di Abbonamento Musei sono sostenute anche dalle fondazioni di origine bancaria, Cariplo, Compagnia di San Paolo e CRT, che vedono in Abbonamento Musei un partner ideale per realizzare progetti strategici.

Nel 2023 Abbonamento Musei ha realizzato per Bergamo e Brescia una edizione speciale della Carta. Tale Carta è stata lo strumento privilegiato per accedere a tutta l'offerta culturale delle due province, integrando l'offerta dei musei e delle mostre con gli spettacoli dal vivo. Nelle province di Bergamo e di Brescia abbiamo sperimentato su scala locale la possibilità di trasformare le Carte museali di Abbonamento Musei in Carte cultura, grazie ad accordi con teatri, istituti musicali, festival.

Nel 2023 Abbonamento Musei ha lanciato e sperimentato nelle due province una App speciale, scaricabile da Google Store e Ap-

ple Store. Tale App era dedicata esclusivamente all'offerta culturale di Bergamo e Brescia ed era potenziata con un programma di loyalty basato su un meccanismo di accumulo dei punti per ottenere premi. In pratica la App permetteva la partecipazione a tutti gli eventi nelle due province, ne promuoveva la comunicazione e attraverso il QR Code tracciava le visite, raccoglieva i punti e assegnava i premi. Oltre 10.000 abbonati hanno scaricato l'App nel 2023, 4500 hanno aderito al programma di loyalty e molti hanno richiesto i premi (si trattava per il 75% di gadget di AM e di abbonamenti gratuiti, per il resto di cataloghi dei musei e di sconti per teatri e spettacoli).

Sulla base del successo della sperimentazione a Bergamo e Brescia la App è stata messa a disposizione di tutti gli abbonati delle tre regioni e in poco tempo i 10.000 utenti del 2023 sono diventati 30.000 nel 2025. Per Abbonamento Musei la Capitale della Cultura 2023 è stata l'occasione per accelerare la smaterializzazione delle carte. Oggi il 50 per cento dei nostri abbonati acquista online l'abbonamento, tramite l'App o il sito, e quasi tutti non richiedono più la carta fisica.

Il successo della Capitale della Cultura 2023 ha incrementato l'offerta museale lombarda di Abbonamento Musei e la partecipazione culturale dei cittadini. Gli ingressi effettuati in musei e mostre delle due province sono cresciuti in modo significativo. Dai 20.000 ingressi del 2022 si è passati ai 51.500 del 2023 (+160%) e ai 33.500 ingressi del 2024 (+68% rispetto al 2022). Gli abbonati residenti a Bergamo e Brescia sono cresciuti costantemente nel 2023 e nel 2024. Dai 2000 del 2022 si è passati ai 3800 del 2023 (+87%) e ai 7000 del 2024. Uno degli obiettivi di Abbonamento Musei è la promozione del turismo di prossimità interregionale e anche a questo riguardo si è avuto un miglioramento importante. Abbonamento Musei formula extra permette l'entrata gratuita nei musei delle tre regioni ed in due anni è aumentato del 117%, passando dai 4.300 abbonati del 2023 ai 9.300 del 2024.

In conclusione posso dire che l'esistenza delle tre condizioni di successo sopra descritte ha contribuito al successo di Bergamo Brescia Capitale della Cultura e ha favorito il fatto che l'anno post capitale abbia confermato e addirittura aumentato i dati di partecipazione ottenuti nell'anno della capitale.

Alberto Garlandini

Museologo ed esperto in gestione del patrimonio culturale. Presidente di ICOM dal 2020 al 2022, è Presidente di ICOM Foundation, Presidente del Blu Shield Italia, Presidente dell'Associazione Abbonamento Musei, membro del Comitato Scientifico della Fondazione Brescia Musei, del Comitato scientifico di Villa Reale e Parco di Monza, del Consiglio Direttivo di Federculture, del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Casa Museo Ruffoni, Isola Pescatori, Stresa, Presidente del Comitato Scientifico del Museo delle Scienze – MUSE di Trento (2019-2024).



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 volenterosi 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 comparti non sempre omogenei: il coinvolgimento del privato è determinate 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. Capitolium. 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 compartecipazione 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 sminuire 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 protagoniste 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

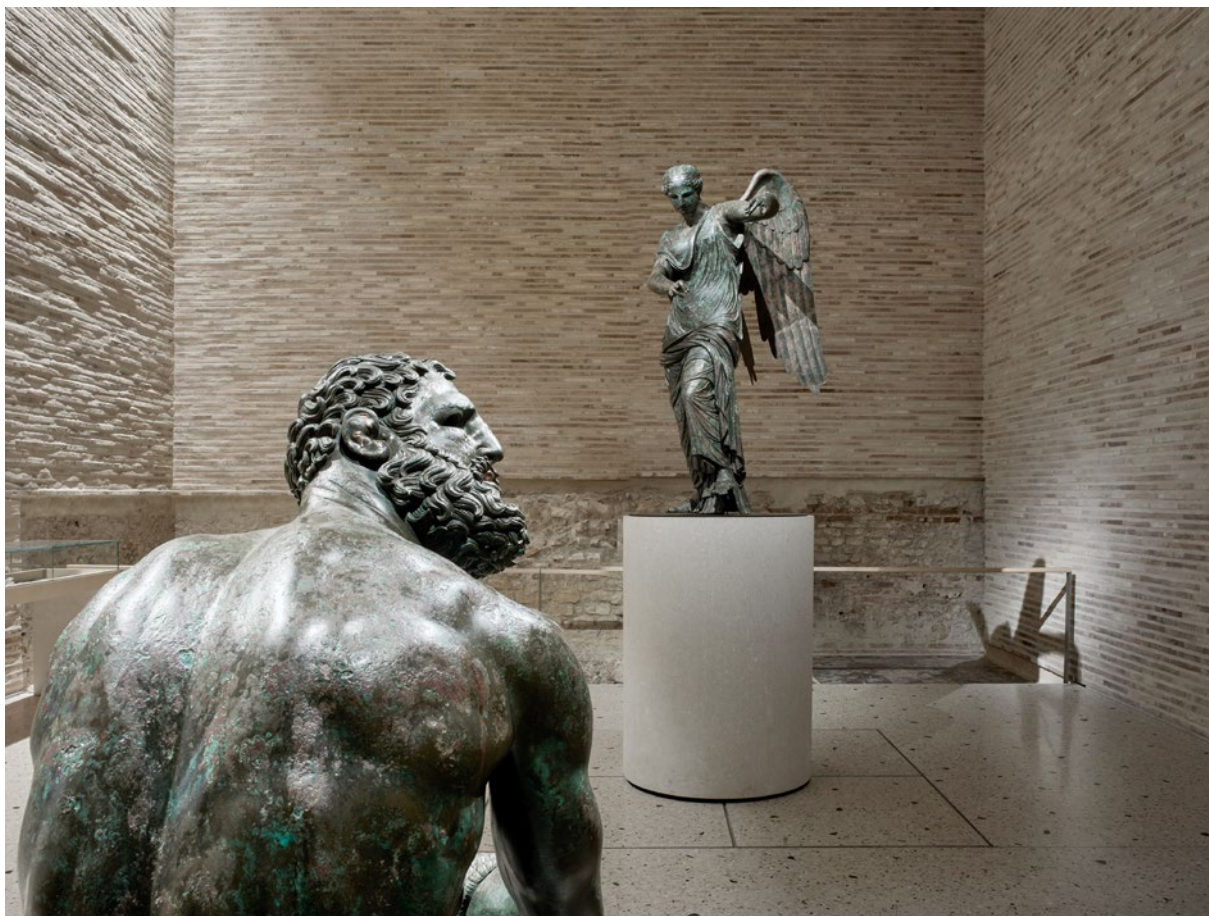


Giacomo Ceruti, Miseria&nobiltà, Museo Santa Giulia (Foto di Alberto Mancini).

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

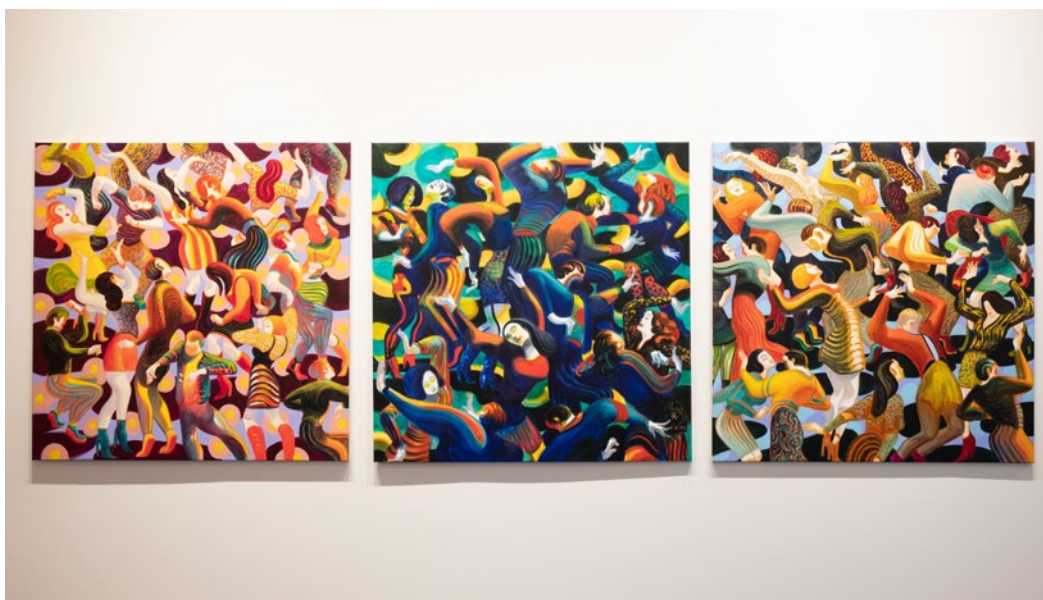
attività culturale soggetta a ticketing in corso e in programma in città. È questo un risultato che chi scrive si augura possa essere traguardo di prossimi candidati alla Capitale della Cultura, poiché la semplificazione e la convergenza dei punti di accesso alla bigliettazione degli eventi culturali (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 irrituale 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).



Francesco Mannino

Facciamo che le città siano davvero «leve culturali per la coesione sociale»

Chi scrive lavora a Catania, città del Mediterraneo al pari ad esempio di Napoli, Salerno e Gaza City, in Palestina. Città che condividono la stessa condizione del vivere sospese tra un palinsesto culturale straordinario e una quotidiana esperienza di fragilità e di resistenza.

Officine Culturali, la cooperativa sociale e impresa culturale e creativa (ICC) che qui è rappresentata e che opera in partenariato speciale con l'Università di Catania, ha avuto un ruolo nel percorso di candidatura di Catania Capitale Italiana della Cultura 2028, successivo alla candidatura del Comune e all'affidamento a PTSClas e Melting Pro per la redazione del dossier.

Quello che è accaduto a Catania non è stato soltanto un processo amministrativo: è stato un esperimento di ascolto e di fiducia reciproca. La costruzione del dossier si è trasformata in un'occasione di apertura alla città, in cui scuole, cooperative, comitati di quartiere e università hanno potuto partecipare a una narrazione collettiva e condivisa.

Da quel processo sono emerse molte istanze, ma soprattutto il riconoscimento del rapporto necessario con le periferie, intese come luoghi vivi, non come margini. È stato, a tutti gli effetti, un passaggio politico e civile, prima ancora che culturale. Oggi il dossier di Catania 2028, denominato "Catania Continua", è stato integralmente reso pubblico, altra cifra distintiva di questo percorso condiviso che ha mostrato così una piena trasparenza. Proprio a seguito di questa esperienza sembra utile che nel contesto di RavelloLab 2025, dove molti interventi si sono concentrati sui risultati positivi delle Capitali Italiane della Cultura – crescita turistica, attrattività, investimenti, visibilità – si riporti l'attenzione sul piano umano e sociale: sul piano delle persone insomma, che sono anche altro che semplicemente pubblici, utenti o clienti.

Il *position paper* della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali per RavelloLab 2025 suggerisce due chiavi interpretative fondamentali per comprendere gli effetti di queste esperienze: da un lato, la capacità delle candidature di generare accesso, partecipazione e senso di appartenenza; dall'altro, la possibilità di produrre vivacità culturale che sopravviva oltre



Partecipanti Cantiere Città Junior Edition in co-progettazione preliminare a L'Aquila.

la durata del titolo: si useranno queste due dimensioni per affrontare i temi proposti.

Nel bando per la Capitale 2028, il Ministero della Cultura individuava obiettivi precisi, alcuni dei quali è utile riportare qui: la Capitale dovrà essere «leva culturale per la coesione sociale, l'integrazione, la creatività, l'innovazione, la crescita, lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo»; e ancora, essa dovrà «rafforzare la coesione e l'inclusione sociali, nonché lo sviluppo della partecipazione pubblica» (art. 2).

Si tratta di parole impegnative, orientate al cambiamento, che definiscono una visione ampia della cultura come fattore di sviluppo e di equità. Tuttavia, perché tale visione si realizzi, è necessario interrogarsi su chi realmente partecipa e su quali trasformazioni si producono nel tessuto sociale.

È noto che in Italia la piena partecipazione culturale è molto bassa, riguardando circa una persona su tre. Questa stima viene tra l'altro effettuata su forme di partecipazione passiva, ovvero su consumi culturali che prevedono il mero gesto di varcare una soglia museale, di assistere a mostre, concerti, film o spettacoli, ma anche del leggere libri. Se è vero che anche la fruizione passiva dei luoghi, dei prodotti e delle attività culturali possa contribuire ad aumentare benessere e consapevolezza, è altrettanto comprovato che la partecipazione attiva alla creazione artistica e culturale aumenti esponenzialmente il senso di comunità e le competenze collaborative, ma anche rafforzi la cittadinanza attiva.

L'esperienza delle Capitali mostra come la partecipazione culturale non possa essere misurata solo in termini di pubblico o di eventi realizzati, ma nella capacità di una città di generare appartenenza, relazioni, collaborazioni, e di ridurre le diseguaglianze.

Il valore reale delle pratiche culturali si riconosce nei processi che coinvolgono le persone normalmente escluse dalla vita culturale: persone giovani e anziane, abitanti delle periferie, cittadinanza in condizione di fragilità economica, sociale o fisica.

Nelle pratiche culturali in cui questi soggetti sono parte attiva dei percorsi, si sono sviluppate nuove forme di attivismo civile, esperienze di lavoro culturale dignitoso, reti di cooperazione tra istituzioni, scuole, enti di terzo settore e comunità, processi di collaborazione tra abitanti di un quartiere o di un paese finalizzati a rispondere a sogni individuali e bisogni collettivi. In alcuni casi, si è rafforzata anche la funzione dei luoghi pubblici – scuole, biblioteche, spazi civici – come infrastrutture della partecipazione.

Questi effetti, spesso meno visibili e meno quantificabili sulla medesima scala dei grandi attrattori culturali, rappresentano la vera misura della coesione sociale evocata dal bando e dovrebbero entrare a pieno titolo nelle visioni, nelle strategie e infine nelle azioni, oltre che nel perimetro della valutazione d'impatto delle politiche culturali legate al fenomeno delle Capitali della Cultura.



Partecipanti CCJE in visita a Maratea (PZ).



Partecipanti CCJE in workshop nel Teatro comunale degli Arrischianti a Sarteano (SI).

In questa prospettiva, il lavoro della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali del MiC attraverso il programma Cantiere Città assume un valore particolare: sperimentare modelli di valutazione dell'impatto umano, oltre che economico.

È in questo quadro che si colloca l'esperienza di Cantiere Città - Junior Edition, ideata da Francesca Neri e a cui chi scrive ha potuto contribuire professionalmente. Il progetto ha coinvolto ragazze e ragazzi tra i 18 e i 23 anni delle dieci città finaliste del titolo 2026, selezionati tramite avviso pubblico.

A ciascuna delegazione è stato chiesto di proporre un'offerta culturale per accogliere le altre città, in una logica di scambio tra pari. In quattro mesi, dieci delegazioni di ventenni hanno attraversato l'Italia, conoscendo le città finaliste dal punto di vista dei loro coetanei.

Ne è nato un viaggio di conoscenza reciproca, una forma di Erasmus culturale delle città, che ha dato vita a un racconto alternativo, meno istituzionale e meno compiacente.

Le persone giovani partecipanti hanno restituito immagini lucide delle proprie città, mettendo in discussione stereotipi consolidati e portando alla luce bisogni sotto-rappresentati, nuove estetiche, nuove forme di linguaggio e di cittadinanza.

Questo approccio ha rappresentato una forma di vivacità culturale autentica, capace di tradurre la cultura in dialogo, attrito, proposta.

A quasi un anno di distanza, le relazioni nate da quella esperienza continuano a vivere. Le ragazze e i ragazzi coinvolti mantengono attivo il confronto mediante un gruppo whatsapp e viaggi personali che hanno intrecciato di nuovo le persone e le loro città

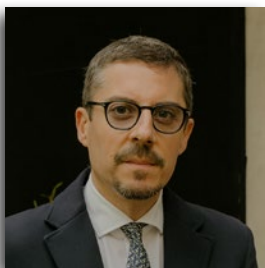
durante l'estate 2025, a dimostrazione del fatto che, quando si cede spazio e autonomia, la partecipazione genera continuità. Da loro proviene anche una proposta che vale la pena di rappresentare in questa sede; una proposta che parte dal rifiuto della GenZ delle logiche altamente competitive e performative di chi l'ha preceduta, e che intende dunque rovesciare il paradigma della Capitale singola, ovvero della dialettica "una vincitrice vs. nove perdenti". L'idea "Junior" è tutto sommato semplice: dividere il milione di euro destinato alla città vincitrice in dieci quote da centomila euro per dieci città finaliste, dando vita ogni anno a un Erasmus nazionale delle città culturali, co-programmato e co-progettato da persone giovani e rivolto innanzitutto (ma non solo) a loro. Un programma che promuova scambi culturali e artistici intergenerazionali, non verticali ma collaborativi, basati su creatività, rispetto delle diversità, coesistenza e collaborazione tra territori. L'intento della proposta è che ogni anno le persone di dieci città Italiane si scambino programmi artistici e culturali co-prodotti, in uno sciamare lungo le vie di questo Paese al fine di scoprire, conoscere, farsi contaminare e contaminare a propria volta, dai centri alle periferie, dalle grandi città alle aree interne, dalle montagne alle coste marine. Festival, produzione artistica dal basso, workshop e residenze d'artista, arte di strada e riuso temporaneo di luoghi culturali e beni e spazi pubblici, diventino un nuovo linguaggio per dare spazio a chi ha meno di trent'anni. Un modello capace di trasformare l'Italia in una rete viva di culture in dialogo, superando la logica competitiva e costruendo un orizzonte condiviso di partecipazione e coesione, appunto. Riportare la coesione sociale di lungo periodo al centro delle politiche culturali significa, oggi, riconoscere che la cultura non è soltanto produzione simbolica "alta" e poi fruizione passiva, ma anche infrastruttura di cittadinanza attiva, pluralità di espressioni culturali "altre". Significa quindi investire nella capacità delle persone d'immaginare il futuro dei propri territori, riconoscendo il valore delle nuove generazioni non solo come beneficiarie, ma come protagoniste del cambiamento, visto che ciò che s'intende cambiare sarà soprattutto il loro presente, piuttosto che il nostro. Ascoltarle, cedere loro spazio visionario e autonomia gestionale e operativa non serve solo a includerle: serve a farsi aiutare da loro nella trasformazione, coesistendo con loro lungo il percorso. Perché la vivacità culturale – quella che resta – non nasce dai programmi redatti a tavolino, ma dagli sguardi nuovi che una comunità è capace di accogliere e di mettere al centro del proprio processo di cambiamento e superamento di diseguaglianze e fragilità.



Partecipanti CCJE in co-produzione di un podcast a Lucera (FG).

Francesco Mannino

PhD in storia urbana, lavora a Catania con lo staff di Officine Culturali, la cooperativa sociale di cui è co-fondatore e presidente, orientata all'ampliamento sostenibile della partecipazione culturale. Dal 2018 è membro del direttivo Federculture. È stato consulente di Compagnia di San Paolo e lo è tuttora di Fondazione Edison Orizzonte Sociale per l'accompagnamento di progetti di contrasto a base culturale delle disuguaglianze (povertà educative e relazionali).



Marcello Minuti

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



Francesca Neri

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

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

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 Ministero della Cultura.

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

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-

trimonio 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 disomogenea fra le varie città.

¹¹ <https://www.fondazione scuolapatrimonio.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	Pistoia	Palermo	Parma	Procida	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 cerimonie di apertura, dalle scene di folle riunite ad aspettare il verdetto, dalle polemiche suscitate 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 imperniati 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.



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.



Agnieszka Śmigiel

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

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.fondazione scuolapatrimonio.it/innovazione-e-sperimentazione/cantiere-citta-capitale-italiana-cultura/>>.

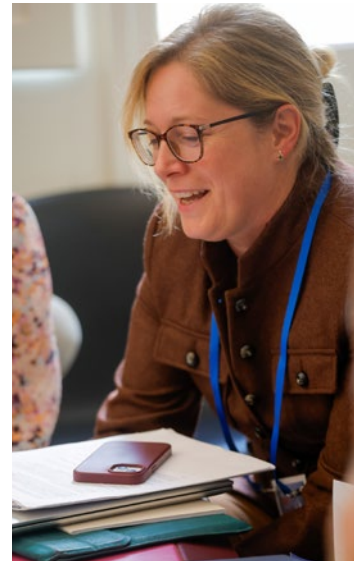
² Si rimanda al sito-web del progetto "skills2GO! empowering Nova Gorica-Gorizia for European Capital of Culture 2025": <<https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/innovazione-e-sperimentazione/skills2go/>>.

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 direttrici 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 sfilza; 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 richiuderlo 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.fondazione scuolapatrimonio.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 passaggio 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 "Capitali": 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 Śmigel

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.



International Forum/Colloqui Internazionali

Ravello

RAVELLO LAB

23/25 ottobre 2025

Villa Rufolo

2025 XX edizione



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



MEDAGLIA DEL PRESIDENTE
DELLA REPUBBLICA



SCUOLA
NAZIONALE
PATRIMONIO
ATTIVITA
CULTURALI



Under the auspices of
the Secretary General
of the Council of Europe,
Mr Alain Berset



Turismi&Culture

per la rigenerazione dei luoghi

Nel tempo, dai pellegrini di età medievale, ai viaggiatori del Grand Tour fino ai turisti del 21° secolo, chi ha attraversato e ammirato il Belpaese racconta l'immagine di un'Italia scrigno di cultura e meta ineguagliabile per i suoi paesaggi culturali, le arti, la creatività. Un mosaico di torri e campanili, castelli, fiumi e laghi, isole e montagne, città, affreschi, sculture amalgamato da musica colta e popolare, feste, riti, enogastronomia. "TURISMI&CULTURE per la rigenerazione dei luoghi", tema individuato per la XX edizione di Ravello Lab, ha l'obiettivo di tornare su queste interrelazioni per studiarle nelle proiezioni attuali, indagando anche l'indotto economico che ne deriva, l'impatto sui territori prodotto dagli investimenti nel settore, la coniugazione di tali elementi con le esigenze di tutela del contesto culturale e sociale.

I temi dei tre panel dell'Edizione 2025 di Ravello Lab sono:

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

Over time, from medieval pilgrims, to Grand Tour travelers up to 21st-century tourists, those who have traveled and admired the Bel Paese have portrayed Italy as a treasure trove of culture and an unparalleled destination thanks to its cultural landscape, art and creativity. A mosaic of towers, castles, rivers and lakes, islands and mountains, cities, frescoes and sculptures, intertwined with classical and popular music, festivals, rituals, and food and wine.

"TOURISM AND CULTURE for the Regeneration of Places", the theme chosen for the 20th edition of Ravello Lab, aims to revisit these interrelationships and frame them in a contemporary perspective, also exploring the resulting economic benefits and how the local area capitalizes on investments in the sector. The interaction of these elements with the need to protect the cultural and social context will be a further topic of discussion.

The themes of the three panels of the 2025 edition of Ravello Lab are:

- Italy's small villages and inland areas**
- Cultural productions for transformation**
- The Italian Capitals of Culture: practices and impacts ten years after the title's establishment**



XX edizione

International Forum/Colloqui Internazionali

RAVELLO LAB

2025

Ravello
23/25 ottobre 2025
Villa Rufolo

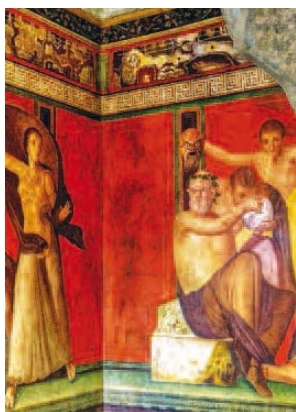
Turismi&Culture
per la rigenerazione dei luoghi



PROGRAMMA **Giovedì 23 ottobre 2025 - ore 15.30/19.30 | Auditorium Villa Rufolo**



L'AQUILA
2026 Capitale italiana
della Cultura



► SESSIONE INAUGURALE

Paolo Vuilleumier Sindaco di Ravello

Alessio Vlad Presidente Fondazione Ravello

Alfonso Andria Presidente Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
e Comitato Ravello Lab

Francesco Spano Direttore Federculture

Onofrio Cutaia Commissario Straordinario Scuola nazionale del patrimonio
e delle attività culturali

Simona Renata Baldassarre Assessore alla Cultura, Pari Opportunità, Politiche
della Famiglia e Giovani, Servizio Civile Regione Lazio

Paolo Diana Direttore Area Imprese Campania Intesa Sanpaolo

Rosanna Romano Direttore Generale per le Politiche Culturali e il Turismo
Regione Campania

Alessandra Priante Presidente Agenzia Nazionale del Turismo

} Presentazione progetto Fondazione Changes

Diego Calao Associato Topografia Antica Università Ca' Foscari Venezia

► LECTIO

**Il patrimonio culturale tra valorizzazione e sostenibilità:
nuove sfide per il turismo del XXI secolo**

Massimo Bray Direttore Generale Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani

} Presentazione della Capitale Italiana della Cultura 2026: L'Aquila

Pierluigi Biondi Sindaco



MARCO
FUSCO
ceramic
designer

Cerimonia di conferimento del Premio Nazionale

"PATRIMONI VIVENTI"

per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale materiale e immateriale,
edizione 2025

Categoria "Enti Pubblici":

"BORGO UNIVERSO: Storia di una rinascita"
realizzato dal Comune di Aielli (AQ)

Categoria "Associazioni private":

**"CAMPIS - Campagnatico: Attività, Memorie, Patrimoni e Innovazione
della Storia in comune"**

realizzato dalla Proloco di Campagnatico (GR)

Premio Speciale "Patrimonio Vivente 2025" **Emilio Casalini**, Giornalista



XX edizione

International Forum/Colloqui Internazionali

RAVELLO LAB

2025

Ravello
23/25 ottobre 2025
Villa Rufolo

Turismi&Culture
per la rigenerazione dei luoghi



PROGRAMMA Venerdì 24 ottobre 2025 - ore 9.30/19.00 | Villa Rufolo



PANEL 1 **L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne**

Chair:

Fabio Pollice Rettore Università del Salento

Keynote:

Marina Fumo già Direttrice Centro Interdipartimentale di ricerca sulle tecniche tradizionali in area mediterranea (CITTAM), Università di Napoli "Federico II"

Luigi Scaroina Dirigente Servizio VIII - Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica, MiC

Panelist:

Paolo Asti Operatore culturale, giornalista

Ivano Barcellone Sindaco Comune di Pignone

Alessandra Bonfanti Segretaria Generale Human Foundation

Alberto Bonisoli Direttore Centro Studi Federculture

Aldo Bonomi Fondatore Consorzio AASTER

Giovanni Burtone Sindaco Militello in Val di Catania

Diego Calaon Associato Topografia Antica Università Ca' Foscari Venezia

Giuseppe De Righi Presidente Rete delle Reti

Emilio Casalini Giornalista

Errico Formichella Amministratore Delegato SEF Consulting

Loredana Frezza Presidente Associazione Radici ETS

Pietro Graziani Direttore Responsabile Rivista Territori della Cultura

Michelangelo Lurgi Esperto Settore Turistico e Reti d'Impresa per lo sviluppo dei territori

Stefania Pignatelli Gladstone Associazione Dimore Storiche Italiane – ADSI

Veronica Ronchi Storica dell'Economia e Ricercatrice Fondazione Eni Enrico Mattei

Francesco Spano Direttore Federculture

Antonio Vella Sindaco Comune di Monteverde



Al panel prenderanno parte i partecipanti al corso "Tech4Heritage - Technology for culture: advanced solutions for conservation and valorisation of cultural heritage"

Monteverde - Ravello, October 19-25 2025, realizzato grazie al contributo di PA Foundation.



XX edizione

International Forum/Colloqui Internazionali

RAVELLO LAB

2025

Ravello
23/25 ottobre 2025
Villa Rufolo

Turismi&Culture
per la rigenerazione dei luoghi



PROGRAMMA Venerdì 24 ottobre 2025 - ore 9.30/19.00 | Villa Rufolo



PANEL 2

Le produzioni culturali per le trasformazioni

Chair:

Pierpaolo Forte Ordinario Diritto Amministrativo Università del Sannio

Keynote:

Carla Morogallo Direttrice Generale Fondazione La Triennale di Milano

Eugenio Tibaldi Artista

Panelist:

Mattia Agnetti Segretario Organizzativo - General Manager Fondazione Musei Civici di Venezia

Adalgiso Amendola Emerito di Economia Politica, DISES, CELPE, Università di Salerno

Angelo Armiento Direttore Amministrativo Fondazione Accademia Musicale Chigiana

Lorenza Baroncelli Direttore MAXXI Architettura e Design contemporaneo

Francesca Bazoli Presidente Fondazione Brescia Musei

Serena Bertolucci Direttrice M9 Museo del '900, Venezia Mestre

Alessandro Bianchi General Manager Pirelli HangarBicocca

Franco Broccardi Dottore commercialista, partner studio Lombard DCA

Francesco Caruso Ambasciatore

Francesco Cascino Founder e Art Director di Art Thinking Project ETS

Mariafederica Castaldo Presidente e direttore artistico Fondazione Pietà dei Turchini

Riccardo Conti Valore Italia Impresa Sociale

Bartolomeo Corsini Direttore Generale Reggia di Monza

Davide de Blasio Presidente Fondazione Made in Cloister

Alessandra D'Innocenzo Fini Zarri Presidente Doudo

Eva Fabbris Direttrice Museo Madre

Giovanni Iannelli Direttore Risorse Umane Organizzazione Sviluppo ALES spa

Alessandro Isaia Segretario Generale Fondazione per la Cultura Torino

Maria Vittoria Marini Clarelli Pontificia Università Gregoriana

Giovanni Petrone Presidente Casa del Contemporaneo Centro di Produzione Teatrale

Daniela Picconi Direttore Operativo e R.U. Azienda Speciale Palaexpo

Giulia Piscitelli Artista

Daniele Pitteri Sovrintendente Fondazione INDA - Istituto Nazionale del Dramma Antico

Daniele Ravenna Segretario Generale AICI

Andrea Scanziani Ricercatore UNIMI Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali

Simone Torricelli Ordinario di Diritto Amministrativo Università di Firenze

Alessio Vlad Direttore artistico Teatro Regio di Parma e Presidente Fondazione Ravello





XX edizione

International Forum/Colloqui Internazionali

RAVELLO LAB

2025

Ravello
23/25 ottobre 2025
Villa Rufolo

Turismi&Culture
per la rigenerazione dei luoghi



PROGRAMMA Venerdì 24 ottobre 2025 - ore 9.30/19.00 | Villa Rufolo



PANEL 3 **Capitali italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo**

Chair:

Marcello Minuti *Coordiatore Generale Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

Keynote:

Paola Dubini *Docente di Management Università Bocconi*

Francesca Neri *Responsabile Area Progetti d'innovazione e complessi Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

Panelist:

Roberto Albergoni *Presidente Fondazione MeNo Memorie e Nuove Opere*

Salvatore Amura *Amministratore Delegato Valore Italia Impresa Sociale*

Francesca Bertoglio *Responsabile piano strategico cultura Brescia 2030*

Claudio Bocci *Presidente Cultura del Viaggio*

Fabio Borghese *Founder e Partner di Makers*

Antonio Calabrò *Presidente Museimpresa e Direttore Fondazione Pirelli*

Vincent Curie *Direttore Marchio del Patrimonio Europeo*

Daniele Donati *Professore associato Dipartimento delle Arti Università di Bologna*

Alberto Garlandini *Presidente Associazione Abbonamento Musei*

Stefano Karadjov *Direttore Fondazione Brescia Musei*

Mija Lorbek *CEO Capitale Europea della Cultura GO! 2025*

Francesco Mannino *Presidente Officine Culturali cooperativa sociale*

Silvia Moni *Dirigente Settore Sistemi Culturali di Città, Comune di Rimini*

Margherita Orlando *Project Manager Agrigento 2025*

Rosa Palomba *Assessore al turismo, cultura e istruzione, Comune di Monte Sant'Angelo*

Antonio Pezzano *Esperto in destination marketing e sviluppo turistico*

Elisa Raffo *Funzionario responsabile Cultura, eventi e turismo, Comune Sestri Levante*

Agostino Riitano *Direttore candidatura di Torino a ECOC 2033*

Elisabetta Scungio *Direttore regionale Musei nazionali Lazio e Direttore delegato Villa Adriana e Villa d'Este*

Simone Silvi *Amministratore Unico Zetema Progetto Cultura s.r.l.*

Agnieszka Śmigiel *Esperta in politiche culturali Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

Marta Szymańska-Leszczyńska *National Centre for Culture Poland - Coordinatrice progetto nazionale Capitali Polacche della Cultura*

Antonino Ticali *Sovrintendente Fondazione Sant'Elia*

Francesca Velani *Vicepresidente e Direttrice Cultura e sostenibilità Promo PA Fondazione*





XX edizione

International Forum/Colloqui Internazionali

RAVELLO LAB

2025

Ravello
23/25 ottobre 2025
Villa Rufolo

Turismi&Culture
per la rigenerazione dei luoghi



PROGRAMMA Sabato 25 ottobre 2025 - ore 9.30/13.00 | Auditorium Villa Rufolo



"La trasformazione del museo in autonomia funzionale della cultura e del territorio"

Introduce:

Francesca Bazoli *Presidente Fondazione Brescia Musei*

Interventi:

Aldo Bonomi *Fondatore Consorzio AASTER*

Michele Lanzinger *Presidente ICOM Italia*

► SINTESI DEI LAVORI DEI PANEL

Fabio Pollice *Rettore Università del Salento*

Pierpaolo Forte *Ordinario Diritto Amministrativo Università del Sannio*

Marcello Minuti *Coordiatore Generale Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*

► TAVOLA ROTONDA

TURISMI&CULTURE per la rigenerazione dei luoghi
/ Riflessioni e commenti

Introduce e coordina:

Flavia Fratello *Giornalista LA7*

Partecipano:

Alfonso Andria *Presidente Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e Comitato Ravello Lab*

Mario Anzil *Vice Presidente Giunta e Assessore alla Cultura Regione Friuli Venezia Giulia*

Felice Casucci *Assessore al Turismo Regione Campania; rappresentante delegato Conferenza delle Regioni*

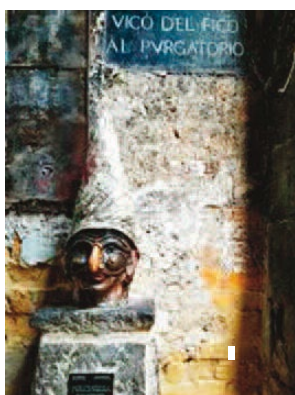
Rosaria Giampetraglia *Vice Presidente Fondazione Banco di Napoli*

Gaetano Manfredi *Presidente ANCI**

Daniela Picconi *Vice Presidente Federculture*

Marie-Paule Roudil *già Direttore Ufficio UNESCO a New York e rappresentante UNESCO all'ONU*

Stefano Sannino *Direttore Generale DG for the Middle East, North Africa and the Gulf (MENA), European Commission*



* in attesa di conferma



Con il patrocinio di

Università di Salerno
Conferenza delle Regioni
ANCI
Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana
Unione Province d'Italia
Provincia di Salerno
Unioncamere

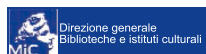


www.ravellolab.org

In collaborazione con



Sostenitori



CAMERA DI COMMERCIO
SALERNO



Main Sponsor



Sponsor



INTESA



SANPAOLO



Media Partner



EQUILIBRI MAGAZINE
RIVISTA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Comitato di gestione

FEDERCULTURE
00186 ROMA – Via Zanardelli, 34
Tel. +39.06.45435990
e-mail: rete@federculture.it
www.federculture.it

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
84010 Ravello – Villa Rufolo
Tel. +39.089.858195
e-mail: univeur@univeur.org – univeur@pec.it
www.univeur.org

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali
00185 Roma – Viale Castro Pretorio, 105
c/o Biblioteca Nazionale Centrale di Roma
Telefono +39.06.97858226
e-mail: segreteria@fondazione scuolapatrimonio.it
www.fondazione scuolapatrimonio.it



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Gli altri partecipanti ai tavoli



MATTIA AGNETTI

Responsabile della gestione dei Musei Civici di Venezia. Da maggio 2009 a dicembre 2012 è stato anche Presidente e Amministratore Delegato di SMINT – Servizi Museali Integrati srl, società strumentale di Fondazione per lo sviluppo commerciale e l'attività d'impresa. Per 6 anni fino al settembre 2008 ha lavorato a Vienna come Vicedirettore e Project Manager del Segretariato del Programma europeo INTERACT. In precedenza, ha lavorato per il Comune e l'Università Cà Foscari di Venezia nel settore Relazioni internazionali e politiche comunitarie. È stato docente a contratto presso l'Università di Padova con un insegnamento su "La gestione museale e di istituzioni espositive" ed interviene regolarmente con testimonianze presso diversi atenei in Italia e all'estero. Laureatosi in Scienze Politiche a Padova ha studiato all'ENA di Parigi e all'Istituto di Studi europei dell'Université Libre de Bruxelles. È membro della Giunta Esecutiva di Federculture (Federazione Servizi Pubblici, Cultura, Turismo, Sport e Tempo Libero).

ROBERTO ALBERGONI

Laureato in Economia, da oltre 20 anni realizza progetti in ambito culturale. Nel 2006 costituisce Herimed, Associazione di 24 Istituzioni pubbliche di 14 Paesi del Mediterraneo. Predispone la candidatura della Città di Palermo per Manifesta 12 e ne assume la Direzione, progetta Palermo CIC 2018. È Presidente della Fondazione MeNO che opera come struttura di progettazione e gestione di interventi culturali in Europa e nei Paesi del sud del Mediterraneo. Ha coordinato le progettazioni di Agrigento CIC 2025 e Gibellina Capitale Italiana dell'Arte Contemporanea 2026.

ADALGISO AMENDOLA

Professore Emerito di Economia Politica e Presidente del Center for Labour and Political Economy (CELPE) dell'Università di Salerno. Componente del Comitato Scientifico e del Consiglio di Amministrazione del CUEBC di Ravello. È autore di monografie e di numerosi saggi sui temi dello sviluppo, delle disuguaglianze e dell'economia della cultura.

SALVATORE AMURA

Amministratore Delegato e fondatore di Valore Italia.

ANGELO ARMIENTO

Direttore Amministrativo, Accademia Musicale Chigiana. In carica dal 2013, Angelo Armiento è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e operativa dell'Accademia Musicale Chigiana. Il suo operato è orientato a garantire l'equilibrio tra la visione artistica dell'istituzione, la progettazione culturale innovativa e la sostenibilità economica delle attività. Economista ed esperto di finanza, ha ricoperto incarichi come Responsabile Investimenti e Progetti Territoriali presso la Fondazione Monte dei Paschi di Siena e come dirigente in Deloitte Consulting (Capital Markets), sviluppando competenze strategiche nel settore non profit, culturale e filantropico.

PAOLO ASTI

Operatore culturale - giornalista. Presidente di Startè, lavora al Giornale dell'Arte. Ha prodotto e curato decine di esposizioni d'arte in Italia e nel mondo. Durante la 54a Biennale d'Arte di Venezia è stato il curatore del «China Italy Experience Space». Autum Impression è la mostra, al Gu Yuan Museum of Art di Zhuahai (Cina), inaugurata il 18 ottobre scorso di cui è stato curatore. Ha pubblicato «Fifty» e D.O.C. Aqua /Ventuno giorni con l'acqua alla gola, pubblicato nel 2025, è il suo primo romanzo. Ha ricoperto incarichi pubblici nell'ambito della cultura. Ha ideato e progettato Casa Bellani residenza per artisti nel comune di Pignone (Sp) di cui è stato curatore. Dirige il magazine Startè Republic.

IVANO BARCELLONE

Geometra diplomato presso ITG Cardarelli di La Spezia nell'anno 1988. Svolge la libera professione ed è iscritto al Collegio dei Geometri di La Spezia al n. 1088 dal 13.02.1992.

Presidente Consiglio di Amministrazione di M2B Società tra professionisti a responsabilità limitata dal 10/05/2023.

Incarichi istituzionali ricoperti:

Consigliere Comunale di Minoranza del Comune di Beverino dal 1994 al 2004; Consigliere Comunale di Maggioranza del Comune di Beverino dal 2004 al 2009; Assessore ai lavori Pubblici del Comune di Beverino dal 2009 al 2012, Sindaco del Comune di Pignone (SP) dal 27.05.2019. Attualmente è:

Sindaco del Comune di Pignone (SP) dal 10.06.2024. Il Comune di Pignone è proponente di un progetto di rigenerazione culturale e sociale finanziato nel quadro dell'intervento 2.1 – Attrattività dei borghi storici del PNRR.

LORENZA BARONCELLI

Architetto, urbanista, teorico della rigenerazione urbana e curatrice italiana. Attualmente Direttore del Dipartimento di Architettura e Design contemporaneo del Museo MAXXI di Roma e docente del Master of Art Management della Luiss Business School di Roma. È stata Direttore artistico della Triennale di Milano oltre che Assessore alla rigenerazione urbana a Mantova. Ha lavorato alla Serpentine Galleries di Londra come coordinatrice del programma di architettura. I suoi articoli sono pubblicati su varie riviste internazionali come Domus Magazine, Abitare, Huffington Post e the New York Times.

FRANCESCA BAZOLI

È socia fondatrice di Studium 19.12.

Avvocato cassazionista, è abilitata all'esercizio della professione forense e iscritta all'ordine degli Avvocati di Brescia dall'anno 1994.

Maturità classica e laurea presso l'Università Cattolica di Milano, si occupa prevalentemente di contenzioso e consulenza di diritto civile, commerciale, societario, fallimentare e della crisi d'impresa, in materia bancaria e di Governance, di operazioni straordinarie e di M&A. È consulente di associazioni di categoria e si occupa altresì di diritto di famiglia. Promotrice di progetti culturali, dal 2018 è Presidente e Consigliere di Amministrazione di Fondazione Brescia Musei. Ricopre incarichi amministrativi in enti senza scopo di lucro quali, tra gli altri, la Cooperativa cattolico-democratica di Cultura, la Fondazione Banca San Paolo di Brescia e l'Accademia Cattolica di Brescia, di cui è Presidente dal 2010. È altresì Presidente dell'Editrice Morcelliana.

FRANCESCA BERTOGLIO

Progettista culturale. Project manager per Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 e Mantova 2016. Coordina piani strategici e processi di *governance* culturale per città e territori, tra cui Brescia 2030. Attualmente cura la candidatura di Forlì 2028. A Ravello Lab interviene sui temi di *governance*, partecipazione e *legacy* delle Capitali della Cultura.

ALESSANDRO BIANCHI

General Manager Pirelli HangarBicocca. Nato nel 1976. Laureato in Filosofia all'Università degli Studi di Torino, si specializza con un Master in Gestione dei Beni Culturali presso l'Università di Bologna. Nel 2001 entra nella Fondazione Sandretto Re Rebaudengo come Responsabile Sviluppo e dal 2003 al 2009 assume il ruolo di Segretario Generale. Nel settembre 2009 diventa Segretario Generale della Fondazione MAXXI. Negli anni svolge attività di consulenza su tematiche di gestione, sviluppo e *fund raising* per diversi enti tra cui il Teatro Regio di Torino, il Teatro Lirico di Bologna e la Fondazione Feltrinelli. Nel marzo 2020 entra a far parte del Gruppo Pirelli, assumendo il ruolo di *General Manager* di Pirelli HangarBicocca. Dal 2023 è inoltre Presidente del Teatro Stabile di Torino.

CLAUDIO BOCCI

Già Direttore Federculture, già Consigliere Delegato del Comitato Ravello Lab.

Presidente dell'Associazione Cultura del Viaggio che organizza il Festival della Letteratura di Viaggio di Roma.

Presidente Comitato Scientifico Master in 'Gestione del Patrimonio Mondiale e Valorizzazione dei Beni e delle Attività Culturali' UNINT-Università Internazionale, Roma.

ALESSANDRA BONFANTI

Annovera oltre vent'anni di esperienza nel Terzo Settore in relazioni istituzionali e *management*; si è occupata principalmente di sostenibilità e sviluppo territoriale, democrazia dello spazio pubblico, comunicazione e processi di partecipazione nella Direzione Nazionale di Legambiente per cui è responsabile "Piccoli comuni" per la direzione nazionale. Sul tema è anche referente per il MiC nel Comitato Borghi e componente del Comitato Scientifico dell'Associazione Nazionale Borghi più belli di Italia e è membro del direttivo dell'Associazione Riabitare l'Italia. Oggi come Segretaria Generale in Human Foundation cura la *governance* e le strategie, cura le relazioni istituzionali e sviluppa il tema dell'impatto sociale e della rigenerazione urbana in particolare per i piccoli comuni.

ALBERTO BONISOLI

Dopo la laurea in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi, inizia ad insegnare alla SDA Bocconi su temi legati all'innovazione ed all'internazionalizzazione. Ha svolto attività di consulenza per l'ONU, la Commissione Europea e per i Governi Italiano, Bulgaro, Turco e della Federazione Russa. È stato Dean di Domus Academy, Direttore della NABA, Ministro per i Beni e le Attività Culturali e Presidente di Formez PA. Attualmente è direttore del centro studi di Federculture e Presidente dell'Accademia di Belle Arti "Giambattista Tiepolo" di Udine.

ALDO BONOMI

Fondatore del Consorzio AAster; coordinatore dei progetti di ricerca sulle dinamiche antropologiche, sociali ed economiche dello sviluppo territoriale. Già Professore a contratto allo IULM. Scrive su Il Sole 24Ore la rubrica "microcosmi". Autore di numerose pubblicazioni tra cui: "Capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia"; "Il capitalismo in-finito. Indagine sui territori della crisi"; "Il Rancore"; "Oltre le mura dell'Impresa. Vivere, abitare, lavorare nelle piattaforme territoriali"; "Sul confine del margine" e "I turismi visti dall'ultimo miglio".

FABIO BORGHESE

Fabio Borghese è fondatore e direttore di Creactivitas-Creative Economy Lab. I suoi interessi di ricerca, e competenze professionali sono focalizzati sull'economia della conoscenza, la creazione d'impresa, lo sviluppo locale, i processi d'innovazione, le metodologie *design oriented* e l'event management. Ha fondato la società Makers Eventi, specializzata nell'organizzazione e gestione di eventi sportivi della quale è Partner dal 2001. Ha progettato e coordinato, in collaborazione con l'Università Federico II di Napoli, la Apple Developer Academy e WPH, i contenuti e i lavori del workshop Inside Sport Ecosystem – Trend e Traiettorie dell'innovazione. Ha insegnato Marketing e gestione degli eventi presso l'Università degli Studi di Salerno, dal 2009 al 2017 ed è stato membro del comitato scientifico di Ravello Lab International Forum e del Consiglio Direttivo di Malazè Laboratorio di Comunità. È stato consulente e *project manager* di Gesac Spa, società che gestisce l'Aeroporto Internazionale di Napoli e quello di Salerno, per i progetti culturali, tra i quali SLOT Creative Hub e Airport Tales e di *open innovation* tra i quali: The SMART Project e Airport Access Hack che si sono aggiudicati il premio SMAU Innovazione e il riconoscimento di *best practice* da parte di ACI (Airport Council International) Europe. Ha collaborato con Campania Innovazione e Sviluppo Campania per la quali ha ideato e coordinato il progetto Creative Clusters premiato da EBN (Euro-

pean Business & Innovation Centre Network) e dalla Commissione Europea come una *best practice* nei modelli di incubazione d'impresa. Collabora con Innovation Village (innovationvillage.it) nell'ambito del quale lavora all'organizzazione di Innovation Village Award ed ha progettato il workshop Wine Focus- Percorsi e scenari innovativi nella *wine economy* e Procida HAC(K)ULTURA nell'ambito del programma di Procida 2022 Capitale Italiana della Cultura. Collabora con Federculture, Fondazione Symbola, ADI Associazione per il Disegno Industriale e Città della Scienza.

FRANCO BROCCARDI

Esperto in economia della cultura e della sostenibilità, si occupa di consulenza in materia di terzo settore, organizzazione di istituzioni culturali e mercato dell'arte. Dottore commercialista, partner dello studio Lombard DCA di Milano. Professore a contratto in Economia del patrimonio culturale presso l'Università degli Studi di Bergamo. Tra le altre cariche è consulente per le politiche fiscali di Federculture e membro del gruppo di lavoro Bilancio sociale di ICOM Italia.

FRANCESCO CASCINO

Founder e Art Director di Art Thinking Project ETS. È stato *Human Resources Director* in tre diverse multinazionali dal 1990 al 1999. Dal 2000 si occupa di Art Consulting per privati e di Progettazione culturale per imprese e istituzioni. In questa chiave ha fondato Art Thinking Project ETS, *community* integrata che, selezionando gli artisti per ogni esigenza specifica, si occupa di strategie, *heritage management*, sviluppo, *education*, comunicazione culturale, rigenerazione urbana e innovazione sociale. È Responsabile del Centro Studi CULTURABILITY e della Funzione Disruptive Culture for Economy di SEF Consulting. Scrive per Art a part of Cult(ure) e insegna in Università e Master italiani. www.francescocascino.com

MARIAFEDERICA CASTALDO

Formatasi tra Napoli e Parigi, ha conseguito un dottorato di ricerca in Discipline dello Spettacolo. È attualmente Presidente e Direttore Artistico della Fondazione Pietà de' Turchini, attiva dal 1997 nella produzione e diffusione di spettacoli musicali dal vivo e nella promozione culturale, con un approccio pionieristico e innovativo nel panorama nazionale. Coordina, insieme a un team interdisciplinare, la progettazione culturale, artistica, scientifica ed editoriale della Fondazione, oltre ai percorsi formativi e di divulgazione culturale.

RICCARDO CONTI

Responsabile comunicazione, *marketing* e relazioni internazionali di Valore Italia.

BARTOLOMEO CORSINI

Presidente della Fondazione Guelpa di Ivrea, Direttore Generale della Reggia di Monza, docente universitario al Politecnico di Milano e imprenditore. È stato direttore e fondatore della Sede Lombardia – Fiction TV e Pubblicità, direttore e fondatore della Sede Sicilia – Documentario e direttore Sede Piemonte della Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia – Animazione a Torino e dell'Archivio Nazionale Cinema Impresa a Ivrea. Rifletterà sulla nascita di un polo museale a Ivrea e a Monza.

VINCENT CURIE

Amministratore delegato della società GOPA PACE, Vincent Curie gestisce il Bureau del Marchio del Patrimonio Europeo. Con 67 siti, il marchio è un'iniziativa volta ad avvicinare l'UE ai cittadini attraverso la valorizzazione del nostro patrimonio.

Con più di 20 anni di esperienza negli affari europei, Vincent Curie è specializzato nello sviluppo di progetti europei nel settore culturale in Europa e fuori. Oltre al Marchio, Vincent Curie è responsabile di progetti culturali in Medio Oriente ed in Africa.

DANIELE DONATI

Professore di Diritto Amministrativo presso l'Università di Bologna, insegna, tra l'altro, Diritto dei beni culturali e *Arts law in the digital transition*. Membro del Direttivo della Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica e *Distinguished Fellow* della University of Virginia, è stato *Visiting professor* in diversi atenei europei. Tra i libri di cui è autore si segnala *Nello spirito del tempo. L'influenza della cultura sull'evoluzione del sistema giuridico* (Quodlibet, 2023). Già presidente dell'Istituzione Biblioteche di Bologna e membro del CdA di Genus Bononiae – Musei per la città, attualmente è presidente della Fondazione Museo per la memoria di Ustica e membro del CdA della Fondazione Emilia Romagna Teatri.

PAOLA DUBINI

Professoressa di management all'Università Bocconi di Milano e coordinatrice del gruppo trasversale cultura per lo sviluppo sostenibile ASviS. Studia le condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali, private, pubbliche e non profit e le politiche culturali in una prospettiva di sviluppo sostenibile. Siede nel cda di diversi enti culturali. Fra le più recenti pubblicazioni: Bertoni, Dubini, Monti "Participatory Event Platforms in the Urban Context: The Importance of Stakeholders' Meaning of "Participation" in De Martini et al "Cultural Initiatives for Sustainable Development" Springer 2021; Dubini, P., & Monti, A. (2022). Dubini P, Martello D, Monti A *Rendere conto: Il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali* Egea (2024); Greco C., Dubini P. *La cultura è di tutti* Egea (2024).

EVA FABBRIS

Curatrice e storica dell'arte, è la Direttrice del Madre – museo d'arte contemporanea Donnaregina, Napoli, dal 2023. Con un PhD in Studi Umanistici, ha lavorato nei dipartimenti curatoriali di importanti istituzioni, tra cui Fondazione Prada, Milano (2016-23); Galleria Civica, Trento (2009); Museion, Bolzano (2008-09). Come curatrice indipendente ha curato progetti espositivi in numerose sedi italiane ed europee, tra cui: Madre - museo d'arte contemporanea Donnaregina, Napoli; Fondazione Arnaldo Pomodoro, Milano; Chiostri di Sant'Eustorgio, Milano; Triennale Milano; Fondazione Morra, Napoli; Nouveau Musée National de Monaco; Galerie de l'erg, Bruxelles. Insegna alla NABA – Nuova Accademia di Belle Arti, Milano, e come *guest-lecturer* ha partecipato a lezioni e conferenze in diverse istituzioni internazionali, quali Centre Georges Pompidou, Parigi; Daimler Foundation, Berlino; HEAD, Haute école d'art et de design, Ginevra; KHiO, Oslo National Academy of the Arts; GAM, Galleria d'Arte Moderna, Torino, e numerose università italiane. Ha collaborato con varie riviste di arte contemporanea, tra cui Mousse Magazine, Cura and Flash Art. È inoltre *editor* di monografie dedicate ad importanti artisti, tra cui Tomaso Binga (Lenz, 2024), Diego Marcon (Lenz, 2021), Alessandro Pessoli (Lenz, 2021), Yervant Gianikian e Angela Ricci Lucchi (Humboldt Books, 2017) e Paul Sietsema (Mousse Publishing, 2016). Come Direttrice del museo Madre, ha curato le mostre Kazuko Miyamoto, Il Resto di niente, Gli anni, e Tomaso Binga. Euforia, la prima retrospettiva dedicata all'artista.

ENRICO FORMICHELLA

Si è laureato in Economia e Commercio presso l'Università Federico II, nel 2001, con tesi di laurea in Economia e Gestione delle Imprese Internazionali con il professor Paolo Stampacchia. Prima della laurea ha vissuto il boom della *new economy* con incarichi professionali nel mondo del *web marketing* che lo hanno portato a contatto con importanti realtà aziendali e gli hanno permesso di comprendere i meccanismi sottesi al mondo del *marketing*, del tech, della finanza e dell'economia. Successivamente ha maturato una profonda esperienza in qualità di analista finanziario presso un importante gruppo bancario. Esperto consulente di aziende ed Enti pubblici nel mondo della finanza e dell'internazionalizzazione da oltre venti anni, dal 2013 è *founder* e Ceo di SEF Consulting, azienda di consulenza integrata che offre servizi ad alto valore aggiunto.

LOREDANA FREZZA

Impegnata da anni in progetti culturali e sociali legati al turismo delle radici e alla valorizzazione delle comunità lucane in Italia e all'estero. Ha maturato una lunga esperienza in ambito organizzativo e associativo (Unicef, Caritas, CAD, Centri aiuti alla vita).

MARINA FUMO

Già prof. ordinario di Architettura Tecnica presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II.
Consigliere scientifico nazionale dell'Istituto Italiano Castelli.
Socio ICOMOS, membro ICOFORT Italia.
Consigliere ANIAI Campania.
Consulente SCABEC Regione Campania.
Dal 1993 ad oggi è relatore di oltre 100 tesi di laurea; è lecturer su invito a numerosi convegni nazionali ed internazionali.
Attività di consulenza alle amministrazioni comunali di Napoli, Trieste, Pozzuoli, Bacoli, Ercolano, Teggiano (SA), Sala Consilina (SA) e Provincia di Napoli, particolarmente per piani/progetti colore ed interventi di risanamento ambientale urbano.

GIOVANNI IANNELLI

Direttore Risorse Umane. Ha contribuito allo sviluppo della Ales SPA, società in house del Ministero della Cultura, con particolare attenzione agli aspetti strategici e organizzativi dell'azienda, fa parte del Consiglio Direttivo di Federculture e membro della delegazione trattante del CCNL Federculture.

ALESSANDRO ISAIA

Opera da oltre 20 anni nel *Management* della Cultura collaborando a vari progetti tra i quali: Abbonamento Musei Lombardia e Fondazione Torino Musei. È stato Responsabile delle Olimpiadi della Cultura (Torino 2006) e ha diretto la Fondazione Artea. È stato *visiting professor* sul tema Project Management della Cultura in vari master e corsi universitari. Dal 2020 è Segretario generale della Fondazione per la Cultura Torino.

MIJA LORBEK

CEO Capitale Europea della Cultura GO! 2025, M.Sc. in *management* delle organizzazioni non profit. Ha dedicato la sua carriera alla cultura e alle industrie creative, lavorando nella gestione di eventi e programmi, nelle relazioni pubbliche e nello sviluppo di progetti. Con esperienza che spazia dai festival e fiere internazionali alla direzione di un'azienda intermediale con clienti globali, si è poi trasferita da Londra a Nova Gorica, dove si è concentrata sulla rigenerazione culturale – guidando Xcenter, il gabinetto del sindaco e ora come CEO di Capitale Europea della Cultura GO! 2025 Nova Gorica – Gorizia.

MICHELANGELO LURGI

Esperto Settore Turistico e Reti d'Impresa per lo sviluppo dei territori. Laurea in Economia e Commercio, Post-Laurea in Tourist Space Management, specializzazione in Management Internazionale. Commercialista, Revisore Ufficiale dei Conti, Direttore Tecnico di Agenzia di Viaggio, Cultore della Materia Università del Sannio. Opera dal 1987 nel settore turistico, ideatore di destinazioni turistiche e di progetti di sviluppo turistico, autore di libri e articoli scientifici inerenti il turismo, lo sviluppo territoriale, l'apertura di mercati esteri, i portali di destinazione, lo sviluppo dei borghi. Ha partecipato a oltre 300 manifestazioni fieristiche e *workshop* in tutto il mondo. Titolare della Giroauto Travel T.O., Presidente della Rete Destinazione Sud, Titolare dello Studio Lurgi, Presidente delle Associazioni Territoriali Destinazione Sele Tanagro Vallo di Diano, Destinazione Cilento e Destinazione Salerno, Presidente Gruppo Turismo Confindustria Salerno.

SILVIA MONI

Dirigente del Settore Sistemi Culturali del Comune di Rimini, laureata in Giurisprudenza, con lunga esperienza nella gestione di musei, biblioteche e rete teatrale. Ha coordinato il progetto "Vieni Oltre" con cui Rimini si è candidata a Capitale Italiana della Cultura 2026, da cui è nato il Piano Strategico della Cultura della città di Rimini in via di redazione e di cui è responsabile. Il suo lavoro intreccia pratiche amministrative e progettuali con la visione degli impatti culturali e territoriali di lungo periodo.

CARLA MOROGALLO

Direttrice generale di Triennale Milano dal 2022. Partecipa a diversi tavoli di lavoro sui temi del *management* culturale, della formazione, dell'occupazione professionale femminile. È membro del Consiglio direttivo di Federculture.

MARGHERITA ORLANDO

Project Manager Agrigento Capitale Italiana della Cultura 2025. Esperta in Cooperazione Internazionale e *management* di eventi culturali, progettazione e gestione di progetti finanziati dall'Unione Europea.

ROSA PALOMBA

Laureata in lettere, insegnante in una scuola secondaria di primo grado, Vicesindaca e assessora alla cultura, turismo e istruzione del Comune di Monte Sant'Angelo, è Presidente dell'Associazione "Italia Langobardorum che è la struttura che gestisce il sito seriale "I Longobardi in Italia. I luoghi del potere (568-774 d.C.)" ed è costituita dai Comuni di Benevento, Brescia, Campello sul Clitunno, Castelseprio, Gornate Olona, Cividale del Friuli, Monte Sant'Angelo, Spoleto, dalla Fondazione CAB-Istituto di cultura Giovanni Folonari e dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Tra gli altri incarichi è coordinatrice per la Puglia dei Borghi più belli d'Italia.

GIOVANNI PETRONE

Presidente dell'Associazione Casa del Contemporaneo. Presidente della Cooperativa Le Nuvole.

DANIELA PICCONI

Daniela Picconi ha una carriera ultraventennale nel campo della gestione delle attività operative connesse alla realizzazione degli eventi culturali e di tutte le attività di supporto alle stesse, avendo inoltre competenze di gestione delle Risorse Umane. Laureata in Management ed *e-government* delle aziende pubbliche, attualmente ricopre il ruolo di Direttore Operativo e Risorse umane presso l'Azienda Speciale Palaexpo, ente strumentale di Roma Capitale che gestisce un sistema di offerta culturale oggi rappresentato dalle attività multidisciplinari che si svolgono presso le strutture ad essa affidate: attualmente il Palazzo Esposizioni Roma, il Macro e il Mattatoio.

Da luglio 2017 ricopre la carica di vice Presidente Federculture ed è membro della delegazione trattante del CCNL Federculture.

GIULIA PISCITELLI

Artista, vive e lavora a Napoli. Il suo lavoro è rappresentato dalla Galleria Fonti. ".... come se un occhio senza palpebre si aprisse sulla punta delle dita..." scriveva Jacques Derrida. Qualunque cosa realizzi ha un unico pensiero, ritrovare quel filo di luce sulla parte superiore di una cornice dorata, come se quella luce giungesse ai suoi occhi dall'interno della cornice, pur sapendo che in realtà questo è impossibile, ne continua la ricerca.

DANIELE PITTERI

Manager culturale, Sovrintendente della Fondazione INDA – Istituto Nazionale del Dramma Antico, dal 2020 è Presidente di Meccenate 90 ETS. Precedentemente è stato Ceo della Fondazione Musica per Roma che gestisce l'Auditorium Parco della Musica Ennio Morricone la Casa del Jazz (2020/24) e ha diretto il Complesso Museale Santa Maria della Scala di Siena (2016/19), la Fondazione Modena Arti Visive (2019/20), la Fondazione Forum Universale delle Culture di Napoli (2014/19). Giornalista pubblicista, ha collaborato fra gli altri con La Repubblica e Il Fatto Quotidiano, ed è autore di numerosi saggi editi da Laterza, Carocci, Liguori, Franco Angeli, Luca Sossella.

ELISA RAFFO

Funzionario amministrativo presso il Comune di Sestri Levante, ufficio Cultura, eventi e turismo. Laureata in Scienze politiche, cura le politiche culturali e turistiche del Comune. Il suo intervento esplora i processi attivati dalla candidatura a Capitale Italiana della Cultura, che hanno favorito la nascita di una rete territoriale partecipata tra pubblico, privati e associazionismo locale.

AGOSTINO RIITANO

Direttore della candidatura di Torino a Capitale Europea della Cultura 2033, manager culturale, saggista e docente. Membro del Comitato Scientifico del Museo Archeologico Nazionale di Napoli; *Manager Culturale* dell'USRC - Ufficio Speciale per la Ricostruzione dei Comuni del Cratere Presidenza del Consiglio dei ministri; collabora al Corso di Studi in Design dell'Università degli Studi della Repubblica di San Marino. Già Direttore di candidatura e successivamente Direttore di Pesaro Capitale italiana della cultura 2024; Direttore di candidatura e successivamente Direttore Generale di Procida Capitale italiana della cultura 2022; Membro del Team di direzione artistica per il dossier di candidatura e successivamente *Project Manager Supervisor* di Matera Capitale Europea della Cultura 2019. Ha tenuto lezioni e conferenze scientifiche sul design strategico, il management e la partecipazione culturale in diversi atenei ed istituzioni culturali ed è stato consulente dell'OCSE e del BID, organizzazioni internazionali per lo sviluppo economico, sociale e culturale.

LUIGI SCAROINA

Archeologo classico, dal dicembre 2021 è dirigente del Servizio I dell'Unità di Missione per l'Attuazione del PNRR del DIAG – Dipartimento per l'Amministrazione Generale del Ministero della Cultura. In particolare, in tale veste, è responsabile della struttura delegata al processo di coordinamento dei seguenti investimenti a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU nell'ambito della Misura 2 Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale: 2.1 Attrattività dei borghi; 2.2 Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale; 2.3 Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici; 2.4 Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio FEC e siti di ricovero per le opere d'arte (Recovery Art).

FRANCESCO SPANO

Avvocato, ha conseguito un PhD presso la Scuola Sant'Anna di Pisa e borse di studio a Parigi e a Berkeley. Ha ricoperto ruoli nel settore privato e pubblico tra i quali quello di DG dell'Ufficio antidiscriminazioni della Presidenza del Consiglio, di SG della Fondazione MAXXI e di Capo di Gabinetto del Ministro della Cultura. Da Gennaio 2025, a seguito di una selezione pubblica, è stato nominato Direttore di Federculture.

MARTA SZYMAŃSKA – LESZCZYŃSKA

Esperta nel settore culturale con oltre quindici anni di esperienza. Attualmente responsabile per il progetto nazionale Capitali Po-lacche della Cultura. Partecipa attivamente alla creazione di progetti strategici a sostegno delle istituzioni culturali e si occupa della gestione di progetti culturali complessi. Ha collaborato con numerosi partner in Europa. Con passione, s'impegna in attività che rafforzano il ruolo della cultura nelle società democratiche e promuove lo sviluppo delle competenze legate alla sostenibilità nel settore culturale.

EUGENIO TIBALDI

Artista da sempre attratto dalle dinamiche e dalle estetiche marginali, dal complesso rapporto fra economia e paesaggio contemporaneo. Indaga uno dei territori più plastici e dinamici d'Italia tracciando una sorta di mappa dell'informalità. Il margine inteso come condizione spesso più mentale che geografica. Attraverso lo studio del margine attiva una dinamica processuale che applicata alla ricerca artistica permette l'emersione di estetiche alternative. In questi anni ha lavorato su Istanbul, Napoli, il Cairo, Roma, Salonico, Berlino, Verona, l'Avana, Bucarest, Torino, Caracas, Bruxelles, Tirana, Addis Abeba, Mumbai, Santiago del Chile.

Fra le esposizioni: Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Torino, (2007); Manifesta 7, Bolzano (2008); International Centre of Contemporary Art, Bucarest (2009); Museo Madre, Napoli (2010); Thessaloniki Biennale of Contemporary Art (2013); XII Biennale de L'Avana (2015); Museo Ettore Fico, Torino (2016); Palazzo del Quirinale (2017); Museum MCDA Manila, (2017); IIC New York (2017); Museo MAXXI, Roma (2018); Biennale di Venezia, Padiglione Cuba (2019); Museo del 900 Milano (2019); Galleria Nazionale di Roma (2020); Zoma Museum Addis Abeba (2020); Tenuta dello scompiglio Lucca (2021); Parco dell'arte vivente Torino (2021); XX premio Ermanno Casoli 2022, padiglio-

ne Italiano Biennale di Malta (2024); Shape cercando la forma vincitore del PAC 2025, MAC Museum Santiago del Chile (2025); Ha frequentato (CSAV); Fondazione Antonio Ratti, Como, Domus Academy ad Istanbul, è stato *Affiliated Fellowship* presso l'American Academy di Roma. Sue opere sono esposte in istituzioni pubbliche e private in Italia e all'estero.

ANTONIO TICALI

Sovrintendente della Fondazione Sant'Elia, con incarico dirigenziale. Responsabile di progetti finanziati su fondi regionali, nazionali ed europei.

Project Manager e Capo dell'Ufficio di Coordinamento di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018 (progetto Ministero Beni culturali – Città di Palermo).

SIMONE TORRICELLI

Professore ordinario di diritto amministrativo, presso il Dipartimento di scienze giuridiche dell'Università degli studi di Firenze. È professore a contratto presso l'Università di San Paolo; è stato *Professeur invité* all'Università Paris 1-Sorbonne, Bordeaux-Montesquieu, Nantes, Vigo. Coordina l'Unità di ricerca dipartimentale "Beni e cultura". È Presidente del Collegio di garanzia statutaria della Regione Toscana. È stato membro del Gruppo di lavoro istituito presso la Presidenza dei Ministri per lo studio e l'analisi delle tematiche inerenti i servizi pubblici locali, preordinato all'adozione di un decreto di riordino della disciplina. È stato membro della Commissione esaminatrice del concorso pubblico per il reclutamento di cinquanta dirigenti di seconda fascia, da inserire nel ruolo della dirigenza tecnica del Ministero della cultura, sottocommissione Direttori Musei (2022-2023). Tra le sue pubblicazioni: *L'istruzione dentro e fuori il sistema: la scuola, la non scuola* (in Dir. Pubbl., 2025), *Nuove dimensioni giuridiche del buon andamento* (in M. Calabrò, A. De Siano, Dialogo su buon andamento e imparzialità nell'amministrazione contemporanea, 2025), *Diritto delle pubbliche amministrazioni* (con D. Sorace, Bologna, 2021 e 2023), *Il regime giuridico dei musei. Profili comparati* (curatela con G. Cerrina Feroni, Bologna, 2021), *Diritto dei beni culturali. Un approccio interdisciplinare* (in uscita nel 2026).

FRANCESCA VELANI

Vicepresidente di Promo PA Fondazione e Direttrice Cultura e Sviluppo Sostenibile. Sviluppa progetti e ricerche con la consapevolezza che la cultura rappresenta una determinante per raggiungere il benessere sociale, e costituisce un asset strategico per il Paese.

ANTONIO VELLA

Responsabile di Funzione strumentale Area 6 " Educare alla diversità" c/o Istituto "Maffucci" di Calitri (AV) dall'a.s. 2003/04 al 2021/2022, referente BES e responsabile delle dinamiche di inclusione scolastica. Responsabile Tecnico della società sportiva "Dinamo Monteverde". Dal 2012 al 2015 Ideatore e Coordinatore dei seguenti progetti scolastici: "Adottiamo un paese" giunto IX ed. Progetto di valorizzazione storica/artistica ai fini turistici/promozionali rivolto ai paesi dell'Alta Irpinia con mostra finale dei lavori realizzati, nel paese oggetto di studio, con proiezione video e pubblicazione libro "Adottiamo Un Paese". Docente formatore presso il Consorzio dei servizi sociali "Alta Irpinia" con sede a Lioni (AV) - per gli aspiranti al servizio civile - progetto "educare alla diversità" -; Docente formatore per docenti: INCLUSIONE SCOLASTICA, PROTOCOLLI E MODULISTICA 25 ore c/o l'istituto "Maffucci" di Calitri. Vice Sindaco del Comune di Monteverde (AV) con deleghe alla Cultura, Turismo, politiche sociali, politiche giovanili e istruzione dal giugno 2006 fino al 3 ottobre 2021. Presidente Regionale della Campania dell'associazione Nazionale "I Borghi più belli d'Italia" dal 27 luglio 2020 a tutt'oggi. Sindaco di Monteverde dal 03.10.2021 a tutt'oggi. Presidente del consorzio dei Servizi Sociali "Alta Irpinia" - ambito 3- con sede a Lioni dal 22 maggio 2025.

ALESSIO VLAD

Direttore artistico del Teatro dell'Opera di Roma dal 2010, nel 1999 ha ricoperto il medesimo incarico al Teatro Donizetti di Bergamo, dal 1999 al 2001 al Teatro Carlo Felice di Genova, dal 2004 al 2014 al Teatro delle Muse di Ancona, dal 2006 al 2007 al Teatro di San Carlo di Napoli, e dal 2008 al 2020 è stato consulente del Festival dei Due Mondi di Spoleto. Nel 2011 è invitato a partecipare alla ideazione del progetto artistico della stagione di apertura della Royal Opera House dell'Oman, dal 2015 è direttore artistico della Rete Lirica delle Marche; dal 2002 al 2006, fa parte del Consiglio di Indirizzo della Fondazione Ravello dirigendone una delle sezioni e poi, tra il 2016 e 2018 e dal 2020 al 2023 è direttore artistico del Festival Ravello. Dal 2024 è Presidente della Fondazione Ravello. È Direttore artistico del Teatro Regio di Parma.

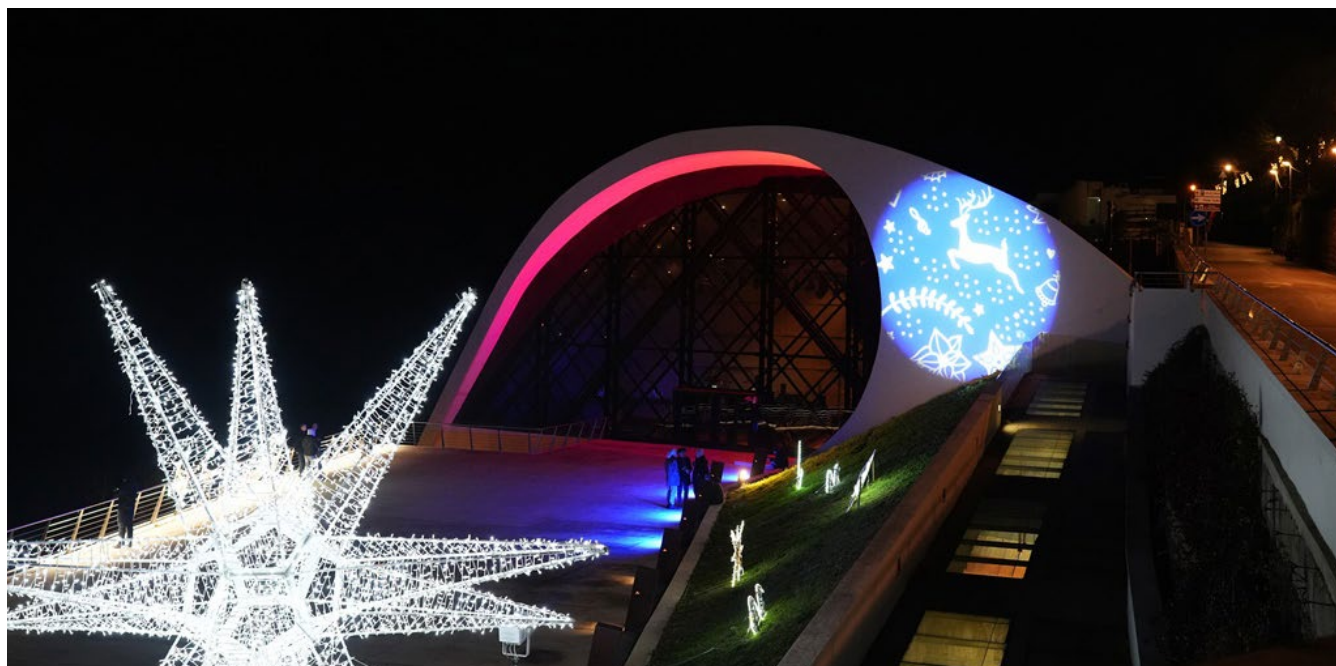
Come compositore per il teatro ed il cinema ha collaborato, tra gli altri, con registi quali Bernardo Bertolucci, Franco Zeffirelli, Cristina Comencini, Giorgio Ferrara e Pier Luigi Pizzi.





Eventi

Concerti d'inverno della Fondazione Ravello



Nelle festività natalizie la Fondazione Ravello – presieduta da Alessio Vlad e con la direzione generale di Maurizio Pietrantonio – propone due appuntamenti di grande caratura che riapriranno l'Auditorium Oscar Niemeyer alla musica: **lunedì 29 dicembre** (ore 21), spazio a un grande protagonista della scena musicale e teatrale italiana: **Massimo Ranieri**, che torna a Ravello con lo spettacolo *Tutti i sogni ancora in volo*, ispirato all'omonimo programma televisivo dell'artista napoletano, pensato per omaggiare il varietà di una volta. Un racconto tra musica e teatro ideato e scritto da **Edoardo Falcone e Massimo Ranieri** durante il quale si potranno ascoltare anche bellissimi brani inediti scritti per Ranieri da alcuni grandi cantautori italiani tra i quali: Pino Donaggio, Ivano Fossati, Bruno Lauzi, Giuliano Sangiorgi e molti altri, canzoni che fanno parte dell'ultimo album di Ranieri, che ha lo stesso titolo dello spettacolo, con la produzione musicale dell'artista internazionale Gino Vannelli. Nella scaletta sarà presente anche il brano vincitore del Premio della critica a Sanremo 2022 "Lettera di là dal mare". Anche questa volta sul palco sarà presente

un Massimo Ranieri al 100%, che offrirà al suo pubblico tutto il meglio del suo repertorio. Sul Palco una band inedita formata da straordinari musicisti: **Claudio Storniolo** al pianoforte, **Giovanna Perna** tastiere e voce, **Francesco Puglisi** al basso, **Luca Trolli** alla batteria, **Arnaldo Vacca** percussioni, **Andrea Pistilli e Tony Puja** alle chitarre classiche ed elettriche, **Valentina Pinto** al violino e voce, **Cristiana Polegri** sax e voce e **Max Filosi** al sax e flauto.





Eventi

Un appuntamento atteso, pensato come augurio collettivo d'inizio anno.

Giovedì 1° gennaio 2026 (ore 18) il tradizionale e atteso **Concerto di Capodanno**: sul podio, il direttore spagnolo **Jordi Bernàcer**, applaudito nei principali teatri europei, alla guida dell'**Orchestra Filarmonica di Benevento** e con due tra i cantanti più richiesti della scena operistica internazionale: il soprano **Maria Kokareva** e il baritono **Amartuvshin Enkhbat**, applaudito protagonista verdiano sui palcoscenici di tutto il mondo. In programma pagine di Bizet, Delibes, Giordano, Puccini, Leoncavallo, Verdi e de Curtis.

Accanto agli appuntamenti musicali prende il via anche **Cinema Ravello**, la nuova rassegna cinematografica pensata per accompagnare il pubblico

dall'inizio delle feste fino alla fine dell'inverno. In programma i film di maggior successo della stagione cinematografica 2024/2025, selezionati – a cura di Cineventi, in collaborazione con il Comune di Ravello – per ampliare l'offerta culturale cittadina.

I biglietti per i due eventi sono disponibili online su www.ravellofestival.com, su www.etes.it e nei punti vendita convenzionati.

Nei giorni degli eventi (29 dicembre e 1° gennaio) in Auditorium sarà possibile acquistare gli eventuali biglietti ancora disponibili da 3 ore prima dell'inizio dello spettacolo.

Per info è attivo l'indirizzo: boxoffice@ravellofestival.com.



