



Territori della Cultura

Rivista on line Numero 64 Anno 2026

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



Sommario

Comitato di Redazione	5
La Costiera amalfitana, Patrimonio dell'Umanità UNESCO Alfonso Andria	8
Tutela e Valorizzazione dei beni culturali Pietro Graziani	14
Conoscenza del Patrimonio Culturale	
Elena Flavia Castagnino Berlinghieri Il caso Skerki Bank: da vicenda giudiziaria a modello virtuoso di cooperazione, tra progressi significativi e criticità ancora aperte	18
Domenico Caiazza Monte Civitelle: una città fortificata dei Sanniti Irpini	30
Cultura come fattore di sviluppo	
Stefano D'Avino La tutela tradita. Osservazioni sull'(irreversibile) degrado della chiesa di S. Maria della Neve a Cascia	40
Roberto Nadalin Catturare l'Eden: la Fotografia per la nascita dei parchi nazionali USA	48
Metodi e strumenti per le politiche culturali	
Hamza Zirem Albert Camus, scrittore francese d'Algeria	64
Federico L.I. Federico Antonio Sogliano a Pompei: dal rigore del metodo alla visione globale	74
Hamza Zirem Le memorie lucane dell'artista Michele Ascoli	82
Pierpaolo Forte L'impiego di intelligenza artificiale in relazione ai beni e alle attività dei patrimoni culturali. La Carta di Benevento	88
Rubriche	102
RECENSIONI Cahiers de voyage: quando la storia incontra lo sguardo dei viaggiatori	
EVENTI Ravello Festival 2026	
Appendice	109
Raccomandazioni Ravello Lab 2025	

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" dierrichter@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

Per commentare gli articoli:
univeur@univeur.org

ISSN 2280-9376

Main Sponsor:





RACCOMANDAZIONI 2025



International Forum/Colloqui Internazionali Ravello
RAVELLO LAB 23/25 ottobre 2025
 2025 XX edizione
 Villa Rufolo

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

www.ravellolab.org

In collaborazione con



Sostenitori



Main Sponsor



Sponsor



Media Partner



Le sessioni plenarie del 23 e 25 ottobre sono trasmesse in diretta streaming sul canale youtube del CUEBC: <https://www.youtube.com/@centrouniversitarioeuropeo3471>

Comitato di gestione Ravello Lab

Alfonso Andria, Presidente
Eugenia Apicella, Tesoriere

Il Comitato è composto da:

Federculture

Andrea Cancellato, Presidente
Francesco Spano, Direttore

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Alfonso Andria, Presidente
Eugenia Apicella, Segretario Generale

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Gerardo Villanacci, Presidente
Marcello Minuti, Coordinatore Generale

Fabio Pollice (Chair)

Ordinario di Geografia economico-politica Università del Salento

Pierpaolo Forte (Chair)

Ordinario di diritto amministrativo Università del Sannio

Alberto Bonisoli (Chair)

Direttore Centro Studi Federculture



L'AQUILA
2026 Capitale italiana
della Cultura

Dalla Capitale Italiana della Cultura
le Raccomandazioni di Ravello Lab 2025
L'Aquila, venerdì 12 giugno 2026

Appendice al n. 64 di Territori della Cultura - ISSN 2280-9376

Info: Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)
Tel. 089 857669
univeur@univeur.org | www.univeur.org



Raccomandazioni 2025

Il forum europeo Ravello Lab, promosso da Federculture, dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e dalla Scuola Nazionale del patrimonio e delle attività culturali, fin dalla nascita (2006) rappresenta uno dei riferimenti più autorevoli di elaborazione e di proposta rispetto alle politiche di sviluppo territoriale a base culturale.

Il tema della XX edizione, tenuta a Ravello dal 23 al 25 ottobre 2025, è stato **"TURISMI&CULTURE per la rigenerazione dei luoghi"**.

Ravello Lab si conclude con l'elaborazione di specifiche "Raccomandazioni", allo scopo di restituire utili indicazioni agli operatori, orientate alla valorizzazione del patrimonio culturale e al sostegno alle industrie creative.

In coerenza col lavoro degli anni precedenti, nel 2025 sono state affrontate tre tematiche distinte, ma interconnesse:

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

Panel 2 Le produzioni culturali per le trasformazioni

Panel 3 Capitali Italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo





Fabio Pollice

PANEL 1**L'Italia dei piccoli borghi e delle aree interne***Chair:***Fabio Pollice** Ordinario di Geografia economico-politica dell'Università del Salento*Keynote Speaker:***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

La cultura non è un settore economico, ma è un insieme composito, articolato e interdipendente di valori, pratiche, artefatti che nelle sue diverse declinazioni territoriali permea e orienta l'agire individuale e collettivo, sottende qualsiasi comportamento, attività o relazione umana, e come tale è il fondamento su cui si innesta e a cui si alimenta qualsiasi processo di sviluppo. Il suo indebolimento, di conseguenza, vanifica qualsiasi prospettiva di sviluppo proprio perché la priva di ciò che le può dare sostanza. Per questo, se nel nostro Paese vogliamo promuovere una rigenerazione dei luoghi, non possiamo che partire da una rigenerazione culturale: tornare a produrre cultura e riportarla al centro del nostro progetto di sviluppo. E questo è particolarmente vero nelle aree più fragili del Paese, perché è là che si gioca la sfida più importante per il nostro futuro. Negli ultimi decenni, i centri storici e le aree interne italiane hanno conosciuto fenomeni di progressivo spopolamento, invecchiamento della popolazione, impoverimento economico e marginalizzazione territoriale. A fronte di tali dinamiche, tanto in ambito scientifico quanto in ambito istituzionale – a livelli di governo che vanno dalla scala locale a quella europea – ci si interroga su come contrastare questa tendenza, sviluppando strategie di rigenerazione che non si limitino a meri interventi urbanistici o infrastrutturali, ma a un più ampio spettro di azioni che tenga in debita considerazione il tessuto sociale, le specificità culturali e le potenzialità di sviluppo sostenibile di questi contesti territoriali. Nel quadro appena delineato, la cultura può rappresentare un potente fattore abilitante di processi di rinascita, a patto che il suo ruolo non venga ridotto esclusivamente a leva di attrazione turistica, ma venga riconosciuto anche come asset strategico in grado di incidere sul miglioramento della qualità della vita e sull'aumento della



coesione sociale: condizioni imprescindibili per attivare processi di sviluppo endogeno e autocentrato. La cultura – intesa in senso ampio come patrimonio materiale e immateriale, saperi e sensibilità, identità collettiva, partecipazione civica, educazione e produzione creativa – può contribuire 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, nonché professionale.

Una strategia culturale per la rigenerazione non può prescindere da un'analisi approfondita del contesto e da una progettazione partecipata. Laddove si è puntato esclusivamente su grandi eventi o 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, quando non a una loro *disneyficazione* per adattarli ad una domanda di evasione, piuttosto che a una domanda culturale.

Per evitare questa deriva, è necessario concepire la cultura come un'infrastruttura sociale. Ciò significa investire in spazi culturali permanenti, accessibili e diffusi, capaci di generare pratiche di cittadinanza 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 al benessere dei residenti, piuttosto che al solo soddisfacimento dei turisti, può anche stimolare nuove economie legate alla cultura, che vadano oltre il binomio consumo-esperienza tipico del turismo. Un esempio può essere offerto dalla possibilità di incentivare l'attrazione e/o il ritorno di giovani creativi, artigiani, artisti, educatori, studiosi, che trovino 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.

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 perché possa trovare piena attuazione quel processo di innovazione territoriale efficacemente sintetizzato nel modello della quadrupla elica. La dimensione partecipativa è naturalmente un elemento cruciale: solo attraverso processi di ascolto e di co-progettazione che coinvolgano attivamente i cittadini, è possibile garantire una rigenerazione che risponda ai bisogni della comunità locale, migliorandone la qualità della vita e favorendone il radicamento territoriale.

Tuttavia, è importante riconoscere anche i fattori che possono compromettere l'efficacia di tali strategie. In primo luogo, la frammentazione amministrativa e la debolezza della *governance* locale possono ostacolare la continuità e l'efficacia degli interventi. 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 e di 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 di incidere realmente sulle prospettive di sviluppo locale. Uno dei fattori che può maggiormente inficiare l'efficacia delle pratiche di rigenerazione è la natura puntuale degli interventi che tendono spesso a concentrarsi sui singoli comuni e non sul più ampio contesto territoriale di cui questi sono parte. 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. Peraltro, 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 ai propri cittadini. Un approccio territoriale, sovracomunale e sistemico, 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 (crisi occupazionale, spopolamento giovanile, carenza di servizi essenziali) che da tempo caratterizzano i borghi e le aree interne di cui sono parte, 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 (numero di eventi, visitatori, investimenti), ma anche qualitativi (impatto sulla coesione sociale, percezione della qualità della vita, capacità di attivare reti di comunità). Senza strumenti di valutazione adeguati, si rischia di veicolare modelli d'intervento di cui non si è mai dimostrata compiutamente l'efficacia e diffondere narrazioni che possono indurre all'adozione di strategie di rigenerazione inefficaci o addirittura controproducenti ai fini dello sviluppo territoriale.

In conclusione, la cultura può essere un motore potente di rigenerazione dei centri storici e delle aree interne solo se pensata come leva per la cittadinanza, la qualità della vita, la partecipazione e la permanenza delle persone nei luoghi. 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.

Sulla base delle considerazioni sin qui sviluppate il panel ha individuato una linea strategica che la politica dovrebbe seguire per fare della cultura il *driver* dello sviluppo dei borghi e, in particolare, di quei borghi che si collocano all'interno di quadri territoriali caratterizzati da crescenti condizioni di marginalità. Una linea strategica che consenta di arrestarne lo spopolamento e di restituire loro attrattività, creando le condizioni per una loro rinascita. Le tendenze in atto mostrano infatti un progressivo peggioramento delle condizioni di marginalità e un'accelerazione del processo di spopolamento che rischia di comprometterne in maniera definitiva e irreversibile qualsiasi possibilità di sviluppo, con la conseguente perdita di un patrimonio di inestimabile valore culturale e con esso di una parte caratterizzante e fondativa della nostra stessa identità nazionale. L'obiettivo della politica, tuttavia, non deve essere tanto quello di evitare questa perdita, ma di sfruttare un'opportunità che la storia ci ha consegnato: un'architettura insediativa che in sé riflette i tratti distintivi e caratterizzanti della sostenibilità. Di qui l'esigenza – prima di prospettare le azioni che potrebbero andare a comporre una linea strategica volta a sostenere la rinascita dei borghi – di individuare alcuni principi guida che possano orientare l'azione politica, dalla scala nazionale a quella locale, e rafforzarne la determinazione attraverso una chiara definizione degli obiettivi che questa azione può e deve porsi. Un modo anche per costruire ed accrescere il consenso sociale intorno a questa linea strategica, evidenziando che non si tratta soltanto di preservare un patrimonio, ma anche e soprattutto di metterlo in valore nell'interesse dell'intera comunità nazionale. **Cinque principi-guida** che si inscrivono all'interno di una visione orientativa nella quale s'innestano – in quanto ad essa funzionalmente collegate – **dieci raccomandazioni** di contenuto più operativo. Naturalmente le raccomandazioni rappresentano un elenco indicativo e non esaustivo delle azioni che potrebbero implementarsi a livello nazionale per una rigenerazione dei borghi. Si tratta infatti delle azioni su cui si è riscontrato un maggior consenso all'interno del panel e che sono apparse, alla luce del dibattito che ne ha accompagnato l'individuazione, coerenti con l'obiettivo della rigenerazione e intimamente connesse con una prospettiva di sviluppo territoriale.

Principi-guida

***1.1* borghi come opportunità**

La rigenerazione dei borghi non costituisce un costo per il Paese, ma un'opportunità, in quanto consente di valorizzare dei presidi territoriali in grado di contribuire alla preservazione dei



valori ambientali, culturali e paesaggistici dei nostri territori. La manutenzione del territorio è affidata alle comunità locali, ove queste vengano meno per effetto della contrazione demografica e dell'invecchiamento della popolazione, tenderà a crescere il degrado ambientale e paesaggistico e, di riflesso, i rischi ad esso collegati. Allo stesso modo queste comunità sono detentrici e custodi di un patrimonio culturale materiale e immateriale di eccezionale valore e la loro scomparsa non potrà che determinare la perdita di questo patrimonio. Ne consegue che investire oggi su queste comunità comporta un costo per la collettività che è di gran lunga inferiore a quello che dovrà sostenersi in futuro per effetto della loro scomparsa, non volendo considerare le positive ricadute economiche ed occupazionali che potrebbero derivare da una loro valorizzazione.

II_La cultura come agente rigenerativo

Per rigenerazione culturale deve intendersi una strategia che si avvale della cultura come dispositivo in grado di creare identità, coesione e convergenza strategica. La cultura viene spesso interpretata come un asset per creare ricchezza, ma altrettanto spesso il suo potenziale di sviluppo viene letto solo con riferimento al turismo, identificando la cultura in quell'insieme di attrattori che generano un *incoming* turistico. In realtà, la cultura è un potente dispositivo in grado di accrescere senso di appartenenza e coesione sociale all'interno delle comunità locali, contribuendo al processo di accumulazione del capitale sociale, risorsa fondamentale per lo sviluppo del territorio. Inoltre, la cultura permea e orienta lo sviluppo di tutti i settori economici: da quelli tradizionali a quelli più innovativi, con particolare riferimento a quelli che hanno il proprio fattore critico di successo nella creatività. Ma la cultura, quando è un patrimonio condiviso di valori e di pratiche, è anche un potente collante sociale in grado di orientare e far convergere l'agire individuale e collettivo, rendendo la società più dinamica e resiliente. E per ultimo, ma non da ultimo, la cultura – com'è stato peraltro ampiamente dimostrato sino a proporlo come strumento terapeutico – contribuisce al miglioramento delle condizioni psico-fisiche dei cittadini e come tale il suo contributo travalica nettamente i confini del benessere economico per iscriversi a pieno titolo come un potente dispositivo di riabilitazione dei luoghi.

III_La qualità della vita come priorità

La rigenerazione deve essere diretta a migliorare la qualità della vita dei residenti e deve valorizzare le dinamiche relazionali proprie dei borghi. A lungo in ambito ecologico è stata sottovalutata la capacità rigenerativa insita nella natura stessa e così è stato per le scienze sociali, che hanno sottovalutato la resilienza propria delle comunità locali. Invece di attivare o riattivare i

dispositivi che possono assicurare la resilienza delle comunità locali, si è cercato di costruirne di nuovi di matrice quasi sempre esogena – assai spesso espressione di una cultura urbano-centrica – proponendoli o, peggio, imponendoli a queste comunità come soluzioni in grado di vincere la marginalità e determinare lo sviluppo. Assai spesso queste soluzioni – come quella turistica – invece di ridurre la marginalità hanno solo incrementato la dipendenza di queste “periferie” dai “centri” urbani. La logica rigenerativa deve avere un indirizzo completamente diverso: deve essere volta a creare condizioni territoriali che incidano positivamente sulla qualità della vita dei residenti, migliorando i servizi e organizzandoli in modo da mettere in valore il tessuto relazionale proprio di questi contesti territoriali. Occorre considerare che in queste comunità la specializzazione tende a ridursi e la complementarità si fa pratica collaborativa, costruttiva e stabile, definendo un tessuto sociale profondamente diverso e sicuramente più umano di quello che caratterizza la dimensione urbana. Occorre considerare che un borgo può attrarre residenti non per la quantità e diversificazione dei servizi che offre, ma per la qualità delle relazioni che possono consentire di farne a meno. Ed è proprio facendo leva su questa specificità che si può puntare a una rinascita di questi luoghi.

IV_Ricentraggio sulle comunità

La rigenerazione dei borghi deve essere pensata, progettata e realizzata nell'interesse delle comunità locali, con il loro diretto coinvolgimento. Nessuna azione, quando ha ad oggetto il territorio, può essere efficace se non si fonda sul coinvolgimento della comunità locale. Non si tratta solo di farla partecipare alla fase di definizione degli obiettivi, al fine di raccoglierne le istanze, i bisogni, le aspirazioni – pratica meritoria questa e per molti aspetti imprescindibile –, ma di affidarle l'intero processo pianificatorio, lasciando all'attore pubblico il compito di sovrintendere e coordinare questo processo e al più di indirizzarlo, anche al fine di renderlo coerente con i piani di livello sovraordinato e con gli indirizzi politici del governo regionale, nazionale e sovranazionale. Il coinvolgimento non è solo una pratica democratica, ma una necessità dettata dall'entità delle risorse finanziarie di cui si può disporre, dai vincoli di bilancio che portano a considerare il finanziamento pubblico come un moltiplicatore di risorse endogene ed esogene. Il valore non sta nelle iniziative finanziate dal settore pubblico, ma in quello che queste ultime sono in grado di generare per effetto attrattivo e/o moltiplicativo. Ma, per ottenere questo risultato, è necessario il coinvolgimento “ideativo” e “realizzativo” della comunità locale. Attivare le forze endogene e attrarre quelle esogene, senza mai sostituirsi ad esse: è questo l'obiettivo che deve porsi una politica rigenerativa.



V_Diversificazione attrattiva

La rigenerazione non deve essere incentrata esclusivamente su interventi di valorizzazione turistica, ma deve prevedere un più ampio spettro di azioni idonee ad accrescere l'attrattività territoriale nei confronti di residenti e investitori. Non si tratta naturalmente di negare la validità del turismo come dispositivo in grado di contribuire alla rigenerazione dei borghi e del loro territorio, ma solo di sottolineare che, laddove agli investimenti turistici non si accompagni un più ampio piano d'investimento sulla comunità locale, il turismo può fagocitare il borgo con un effetto espulsivo sui suoi residenti. Il borgo in questi casi non viene rigenerato, ma rifunzionalizzato, assumendo la configurazione di un'infrastruttura turistica che integra funzioni ricettive e attrattive, preordinate al soddisfacimento dei turisti piuttosto che a quello dei residenti. Inoltre, l'effetto sui redditi e sull'occupazione, anche quando è significativo, viene ad essere in larga parte vanificato dall'aumento del costo della vita; un fenomeno, quest'ultimo, che contribuisce ad allontanare la popolazione e a ridurre l'attrattività nei confronti di nuovi potenziali residenti.

Una visione orientativa

Mettendo insieme i principi appena richiamati si arriva alla definizione di una visione strategica che sia in grado di svolgere una funzione orientativa nella definizione delle politiche pubbliche volte alla rigenerazione dei borghi attraverso la leva culturale. La rigenerazione culturale deve essere dunque diretta a migliorare la qualità della vita dei residenti e deve valorizzare le dinamiche relazionali proprie dei borghi, in quanto queste ultime ne costituiscono l'identità distintiva e la forza in grado di invertire i processi di spopolamento e vincere le condizioni di marginalità. Come si è detto, la rigenerazione dei borghi non è un costo per il Paese, ma un'opportunità giacché consente di valorizzare dei presidi territoriali in grado di contribuire alla preservazione dei valori ambientali, culturali e paesaggistici dei nostri territori. Occorre dunque utilizzare la cultura per creare identità, coesione e convergenza strategica e attraverso di esse promuovere processi di sviluppo endogeno e autocentrato. È in questa visione che si innestano le raccomandazioni che andiamo ad elencare: *indirizzi strategici* che mirano a fare dei borghi dei luoghi non solo di fruizione culturale, ma anche di produzione culturale a beneficio di residenti e turisti; *iniziative* volte a connetterli e metterli in rete per sviluppare sinergie territoriali e diffondere buone prassi; *azioni* dirette ad attrarre imprese e attività innovative attraverso il concorso delle Università e degli enti di ricerca; e, ancora, *proposte* per implementare l'imprenditoria sociale sul modello delle cooperative di comunità a presidio degli interessi territoriali.

Raccomandazione operative

Il novero delle iniziative che potrebbero rientrare in una strategia rigenerativa di tipo *culture centered* rivolta ai borghi italiani sarebbe indubbiamente troppo ampio per risultare efficace. Inoltre, è opportuno sottolineare che azioni che potrebbero risultare efficaci in un contesto territoriale, potrebbero non esserlo affatto in un altro, in conseguenza di differenze nelle caratteristiche del luogo o del contesto di cui questo è parte. E sono proprio queste differenze territoriali, che fanno la specificità dei singoli borghi, a richiedere non solo l'adozione di un diverso insieme di azioni, ma anche una loro imprescindibile contestualizzazione; una contestualizzazione che è anche l'unico modo per renderle davvero efficaci e partecipate dalle comunità locali. Ecco perché nei punti che seguono il panel ha ritenuto opportuno descrivere solo quelle azioni di contenuto generale che possono applicarsi alla totalità di quei borghi che soffrono condizioni di marginalità che ne mettono a rischio il futuro.

1. Promuovere l'adozione di **piani di rigenerazione** dei borghi incentrati sull'adozione di una strategia di sviluppo integrata che ne accresca l'attrattività territoriale e non solo quella turistica che, sebbene risulti fondamentale per attivare una riqualificazione territoriale, non è in grado da sola di incidere in maniera significativa e duratura sulla dinamica demografica e sull'ispessimento del tessuto sociale ed economico.
2. Favorire attraverso la leva dei finanziamenti lo sviluppo di progetti territoriali che favoriscano processi d'**integrazione sistemica tra comuni contermini**, anche promuovendo innovazioni nella *governance* territoriale come le Unioni dei Comuni; giacché interventi puntuali, incentrati sul singolo borgo non riescono a produrre effetti significativi sulla riduzione delle condizioni di marginalità del territorio.
3. Creare un sistema di **monitoraggio delle iniziative** di rigenerazione che ne misuri l'impatto sociale, culturale, economico e ambientale al fine di individuare e promuovere le buone prassi, evitando che vengano replicate iniziative che non abbiano dato prova della loro efficacia. L'*accountability* dei piani e dei progetti di rigenerazione è fondamentale per garantire un uso efficiente delle risorse finanziarie ed evitare meccanismi emulativi incentrati solo sulla risonanza mediatica delle iniziative realizzate o intraprese.
4. Realizzare una **piattaforma dedicata ai borghi** – anche attraverso un riorientamento di una di quelle già esistenti – con l'obiettivo di favorire la condivisione dei progetti e delle esperienze di rigenerazione realizzate in Italia dai piccoli Comuni. Una piattaforma di nuova generazione con il supporto dell'intelligenza artificiale potrebbe costituire un valido supporto



- pianificatorio per definire piani e interventi di rigenerazione fondati, oltre che su solidi riferimenti teorici, anche sull'evidenza empirica dell'esperienza maturata in altri ambiti territoriali. Inoltre, una piattaforma così configurata potrebbe favorire lo sviluppo di collaborazioni interistituzionali e iniziative reticolari tra i Comuni e tra le rispettive comunità territoriali.
5. Studiare la **mobilità territoriale della popolazione** per comprendere appieno il quadro motivazionale che sottende i diversi comportamenti insediativi e/o reinsediativi, così da individuare le dotazioni territoriali che consentano di attrarre nuovi residenti e di radicare la popolazione locale. Esistono infatti segnali di un'inversione di tendenza in alcune dinamiche migratorie centro-periferia che meritano di essere analizzate e proiettate nel futuro, onde verificare l'opportunità di sostenerle per farne una leva di rigenerazione dei borghi.
 6. Promuovere la costituzione di **cooperative di comunità** per la gestione del patrimonio culturale e naturale e per l'erogazione di servizi collettivi, creando uno specifico sistema di incentivazione e un più efficace inquadramento normativo per renderle funzionali allo sviluppo dei piccoli comuni delle aree interne. Più in generale, facendo leva sulle caratteristiche del tessuto sociale proprio di queste realtà locali, occorre sostenere lo sviluppo dell'economia civile e delle reti di comunità.
 7. Costituire un **fondo specifico rivolto agli atenei italiani** per la realizzazione nell'ambito delle attività di Ricerca e di Terza missione di laboratori d'innovazione territoriale all'interno dei borghi in collaborazione con le autorità locali e volti a sviluppare programmi di ricerca applicata e iniziative formative mirate, in modo da contribuire alla rivitalizzazione di queste realtà territoriali, inserendole all'interno di reti d'innovazione di livello extraterritoriale.
 8. **Detassare le attività economiche** che hanno la propria sede all'interno dei borghi delle aree interne in modo da renderli maggiormente attrattivi per l'imprenditoria privata e ridurre le diseconomie di localizzazione conseguenti alla marginalità del contesto territoriale. Particolare importanza dovrebbe essere data all'attrazione di laboratori artigianali creando anche qui forme mirate d'incentivazione non solo economiche, ma anche insediative. Più che promuovere le residenze artistiche e letterarie, che pure è una strategia che può concorrere a fare dei borghi dei "luoghi" di produzione culturale, occorre incentivare la localizzazione di attività ad alto contenuto creativo.
 9. Ridurre il **digital divide** che caratterizza i borghi delle aree interne con investimenti volti a rendere operative le infrastrutture digitali realizzate o in corso di realizzazione per coprire le cosiddette zone bianche. Non si tratta tanto di favorire l'attrazione dei nomadi digitali o lo smart working, quanto di miglio-

rare la qualità della vita dei residenti e di favorire lo sviluppo delle attività economiche, sia di quelle già attive sul territorio sia di quelle che la riduzione del *digital divide* consentirebbe di attrarre.

10. Promuovere i borghi come **luoghi di innovazione** realizzando periodicamente un bando nazionale per selezionare idee imprenditoriali e start-up innovative che possano contribuire alla rigenerazione dei borghi delle aree interne. Non si tratta solo di ottenere un effetto diretto, derivante dall'attrazione di imprese innovative, ma anche un effetto indiretto (mediatico) derivante dal proporre i borghi come luoghi di innovazione.

Hanno partecipato al Panel 1:

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*

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*

Jinag Wenyan *PA Foundation*



PANEL 2

Le produzioni culturali per le trasformazioni

Chair:

Pierpaolo Forte Ordinario Diritto Amministrativo
Università del Sannio,

Keynote Speaker

Carla Morogallo Direttrice Generale
Fondazione La Triennale di Milano

Eugenio Tibaldi Artista



Pierpaolo Forte

La produzione culturale ha a che fare con un universo complesso, a motivo della varietà dei suoi oggetti; per quanto vi siano differenze e peculiarità, tuttavia, molti dei temi che la riguardano sono comuni ai diversi ambiti, alle arti e alle discipline, ancorché, poi, ognuno di essi presenta peculiarità proprie.

1. La produzione culturale si può giovare di un concetto di "autorialità", giacché, appunto, essa ha necessariamente a che fare con autori ed autrici; un approccio consapevole, perciò, deve tenere in conto quanto lo "statuto autoriale" assomigli a quello della ricerca: il lavoro produttivo dell'autore, per quanto possa essere indiscutibilmente culturale, ha diritto al beneficio del dubbio, all'errore, ed il fallimento creativo è tra le sue possibilità. E bisogna anche considerare quanto sia raro che generi, propriamente, un bene culturale, che contribuisca cioè al Patrimonio culturale della Nazione (art. 9 Cost.), che è effetto anche di un riconoscimento, normalmente, postumo.

Sin dal momento del concepimento creativo, l'autore e l'autrice hanno a che fare con un pubblico, sia pure potenziale, e, ciascuna con la sua propria poetica, ogni opera usa linguaggi di comprensione, ed una struttura narrativa; il punto è che la produzione culturale, una volta che sia compiuta, acquisisce valori comuni ad ogni prodotto umano, di esistenza e di scambio, ma è portatrice di una peculiarità, il valore di generatività, per le capacità, appunto, di trasformazione.

La fondamentale, e intangibile, condizione giuridica della creazione culturale, dunque, è la libertà, che implica una immunità, che va oltre quella dell'espressione del pensiero, tutelata nella Costituzione italiana, e largamente diffusa nel mondo. La libertà dell'autore e 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: la produzione cul-

urale è uno dei motori del percorso dell'essere umano, e dunque delle trasformazioni del mondo, per certi aspetti persino della realtà.

2. Anche a prescindere dall'autorialità, il trattamento della produzione culturale è comunque estremamente complesso, ed esige particolare attenzione in chi lavora intorno alla creazione culturale, per facilitarla, per comprenderla, ma anche per favorirla, per farla diffondere, ed agire in conformità alle sue capacità trasformative; la compresenza nell'opera di diversi valori richiede, inevitabilmente, attenzione alla dimensione economica della sua produzione e della sua circolazione, che tuttavia non ne costituisce l'aspetto determinante, ancorché ingeneri necessità varie di tipo gestionale, tra esigenze di bilancio, comunicazione, spiegazione, e discussione.

È perciò delicato il trattamento delle organizzazioni che se ne occupano, non solo per le politiche fiscali e di sostegno della produzione culturale di iniziativa pubblica o privata, ma anche sul piano della governance; allorché si tratti di luoghi della cultura pubblici, e dunque inseriti in una dinamica di governo, ad ogni livello, gli indirizzi politici provenienti dagli stakeholders dei soggetti istituzionali, sono irrinunciabili, e vanno considerati, ma al contempo i decisori di governo devono avere consapevol-





za 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.

I vincoli di bilancio, la disciplina contabile, le esigenze di consenso elettorale, la conciliazione tra la libertà dell'arte e 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.

3. Le figure professionali che si dedicano alla produzione culturale, in particolare di coloro che si occupano della direzione dei luoghi della cultura, e della curatela dei progetti di produzione, non solo sono scarsamente disciplinate, ma anche difficili da inquadrare.

In particolare, i compiti dei direttori e dei curatori sono rivolti a condurre il delicato lavoro di esplorazione, comprensione, 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, come in particolare si vede nell'apporto della critica, che, oggi, non si svolge con le modalità ed il rilievo che un tempo la rendevano indiscussa protagonista del dibattito culturale.

C'è dunque bisogno di più intense ed estese iniziative di formazione, ma va anche raccomandato il ricorso a forme di selezione per la individuazione e la preposizione di queste figure, aperte e trasparenti, e tra pari, che tengano conto delle competenze, della visione strategica e della capacità di relazione, e dunque non si risolvano in mere procedure concorsuali, e men che meno in appalti, ma siano incentrate sui curricula e su intenzioni strategiche e operative dei candidati e delle candidate, e su colloqui, per far emergere e ben scegliere la persona più adatta, che non necessariamente è quella che risulterebbe tale con approcci usuali per altre necessità concorsuali.

4. 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 al territorio, alle comunità, alle persone che vi vivono.

Anche l'eredità culturale, che rende l'Italia così attrattiva per visitatori di ogni parte, è stata contemporanea quando ognuno degli elementi di cui è composta è sorto, tanto che, se si riproponesse un Grand Tour odierno, bisognerebbe tenere a mente quanto i suoi viaggiatori incontrassero, a quel tempo, moltissima produzione recente, che poteva cioè dirsi contemporanea.

La cura della produzione culturale, perciò, va rivolta alla comunità su cui agisce, e i flussi turistici sono una conseguenza di un lavoro ben fatto. Può aver bisogno di sandboxes, spazi dedicati, liberi ma protetti, di terreno fertile, in cui sperimentare, che possono assumere diverse forme, tra accademie, residenze, laboratori, e soprattutto di tempo lento, in cui i codici, i canoni, la storia dell'arte, la tradizione agiscono per essere considerati, compresi, usati, ma anche violati, superati, trasformati.

In questa veste, il lavoro di produzione culturale non è dovuto solo alle istituzioni pubbliche, e per quanto siano stati compiuti, ultimamente, già importanti avanzamenti al riguardo, c'è bisogno di sistemare meglio l'impegno dei privati, che siano persone fisiche o soggetti d'impresa, che si dedichino esplicitamente alla produzione culturale, soprattutto nelle possibilità di relazioni col mondo pubblico, sia per facilitare quell'impegno, sia per il suo trattamento sul piano fiscale e degli incentivi.

5. 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, geopolitica, siamo immersi nelle transizioni.

La produzione culturale fa sorgere, costitutivamente, la "questione del pubblico", che implica non solo temi relativi all'ontologia della produzione, che secondo alcune visioni dell'opera rilevante sul piano culturale, si compie propriamente solo con l'intervento dello spettatore, del visitatore, del fruitore, del critico, ma ha bisogno, inevitabilmente, di mediazioni, di scrutamenti, di esplorazioni, che, per essere in linea con lo statuto della creazione, hanno connotati scientifici, e per certi aspetti tecnici, come in ogni esperienza di ricerca. 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, che non è imposizione di contenuti ma dialogo, un processo di co-design, nel quale il contenuto culturale deve saper rispondere alle esigenze delle persone, e non solo essere espressione curatoriale.

Questa impostazione deve tener conto del fatto che molti stru-



menti 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, raduno di collezioni, ed è sempre più evidente il loro ruolo politico, coerente con la natura trasformativa di ciò di cui si occupano.

La produzione culturale, poi, non è solo questione locale; l'arte non ha passaporto, è fenomeno globale, e sono importanti le istituzioni sovranazionali ed internazionali che, sempre più, se ne occupano, e bisogna dedicarvi attenzione. In particolare, bisogna sempre considerare che la relazione a base culturale è una delle più efficaci alternative ai conflitti armati, e va ribadito che il dialogo internazionale culturale deve essere preservato, mantenendone aperti i canali anche in situazioni belliche.

6. Una delle caratteristiche della produzione culturale riguarda la dimensione immaginifica; anche quando non usi propriamente la visione, l'immagine, il simbolo, il linguaggio ne sono comunque elementi costitutivi. 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 immagini e suoni, 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 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.

7. 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, va preso atto che la propensione cd. antropocentrica dell'impiego di tecnologie e di sedicente intelligenza artificiale, richiedono 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, la quale può dirsi tale solo quando autore ne sia un umano.

Hanno partecipato al Panel 2:

*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, CdA CUEBC Ravello

*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 Reggio 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*



Marcello Minuti

PANEL 3**Capitali Italiane della Cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo***Chair:***Marcello Minuti** Coordinatore generale Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali*Keynote Speaker:***Paola Dubini** Docente di Management Università Bocconi
Francesca Neri Responsabile Area Progetti d'innovazione e complessi, Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali**Capitali italiane della cultura: 10 traiettorie di sviluppo***

Aprendo la XX edizione di Ravello Lab, Massimo Bray ha ricordato nel suo *speech* che la cultura non è una parentesi dell'azione pubblica né una decorazione delle sue politiche, ma un'infrastruttura civica capace di generare impatti e di orientare lo sviluppo nel lungo periodo. In un tempo dominato dal breve termine, l'invito è chiaro: costruire visioni capaci di durare e orientare responsabilmente l'azione culturale.

Il 2025 concentra tre ricorrenze significative: i 20 anni di Ravello Lab, i 10 anni dall'istituzione della Capitale italiana della cultura e i 40 anni dalla nascita della Capitale europea della cultura, avviata ad Atene nel 1985. Più che anniversari simbolici, sono passaggi che invitano a fare un bilancio, a valutare quanto questi strumenti e politiche siano cresciute in solidità e a domandarsi se abbiano saputo evolversi nel tempo, adattandosi ai cambiamenti del contesto e alle nuove esigenze dei territori.

Nel caso del Panel 3 - *Capitali italiane della cultura: pratiche e impatti a dieci anni dall'istituzione del titolo* - il confronto si è articolato attorno a un nucleo di domande volte a mettere in relazione le principali evidenze emerse sugli impatti generati dall'essere stati Capitale o anche soltanto dall'aver partecipato al processo di candidatura. *Quali sono le condizioni che consentono di rendere duraturi gli effetti di un'iniziativa che, in alcuni casi, rischia di concentrare i propri risultati nell'anno di svolgimento? Che ruolo può svolgere, in questo quadro, il sistema delle imprese e del terzo settore? Quali trasformazioni si registrano nella consapevolezza della cittadinanza e nella partecipazione cultu-*

* a cura di Marcello Minuti, con la collaborazione di Agnieszka Śmigiel, esperta politiche culturali Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali



rale? Qual è la tenuta nel tempo dell'aumento dei flussi turistici? Quali interventi di natura normativa o regolamentare potrebbero contribuire a consolidare gli impatti attesi? Esiste una necessità di maggiore convergenza tra le diverse iniziative che fanno riferimento al titolo di "Capitale" – nazionali ed europee, dedicate alla cultura, all'arte contemporanea, al libro – per evitare frammentazioni e dispersioni? E ancora: quali effetti duraturi produce il processo di candidatura quando la città non ottiene il titolo?

Le riflessioni che scaturiscono da questo confronto, e che vengono riassunte nelle pagine che seguono, non intendono offrire risposte definitive o delle raccomandazioni prescrittive, ma delineare alcune piste progettuali e possibili traiettorie per un'evoluzione complessiva del programma, nella consapevolezza che il dialogo con il Ministero della Cultura rappresenta il luogo naturale in cui queste prospettive possono essere condivise, approfondite e tradotte in percorsi di lavoro comuni per il prossimo decennio.

Cosa dicono i dati

Le domande al centro della riflessione nascono dai risultati dello studio realizzato dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali sugli effetti delle Capitali italiane della cultura dal 2015 al 2022 e dall'esperienza di Cantiere Città, il progetto nato proprio nel 2022, che accompagna ogni anno le 10 città finaliste al titolo di Capitale nel percorso di autoconsapevolezza, crescita e capacity building delle competenze.

Le osservazioni e l'esperienza accumulate in questo decennio offrono spunti di riflessione preziosi. L'indagine condotta dalla Scuola sugli effetti delle Capitali dal 2015 in avanti ha mostrato un quadro composito: la Capitale spesso funziona come scintilla, accelera processi già avviati, favorisce interventi infrastrutturali, introduce innovazioni nella *governance* culturale locale¹. Si osserva, inoltre, un aumento della partecipazione culturale nell'anno della Capitale e, quasi ovunque, un incremento significativo dei flussi turistici: una crescita già al momento della proclamazione, un picco nell'anno di svolgimento, quindi una contrazione nei due anni successivi, spesso nell'ordine del 20% o più. Questa dinamica non va letta come una debolezza del sistema, ma come un dato strutturale che invita a ripensare la natura dell'iniziativa. Se il turismo diventa l'unico parametro di successo, la valutazione resta inevitabilmente parziale. Invece l'obiettivo dichiarato del bando è più ampio: accrescere la consapevolezza della cultura come leva di sviluppo locale, rafforzare la partecipazione, generare capacità amministrativa e progettuale.

¹ Mantova, ad esempio, consolidò in quegli anni la Fondazione Palazzo Te, rafforzando un modello gestionale più autonomo e strutturato.

Il caso di Matera – Capitale europea della cultura 2019 è in questo senso emblematico. Il salto da poche decine di migliaia a oltre settecentomila presenze non è stato l'effetto di un solo anno, ma l'esito di una traiettoria pluriennale: il riconoscimento UNESCO, l'attenzione cinematografica internazionale, l'evoluzione dei collegamenti infrastrutturali, la candidatura annunciata anni prima della proclamazione. Il fattore 'tempo' è stato determinante.

1. Pensare la Capitale italiana della cultura come processo e non come progetto

Se si assume questa prospettiva, la Capitale non può essere pensata come un progetto circoscritto, ma come un processo. Infatti, il punto centrale emerso dal panel è che l'iniziativa acquista pieno senso quando è collocata in una traiettoria che comprende il tempo dell'*avvicinamento* e quello del *consolidamento*. Il dossier di candidatura può diventare uno strumento di pianificazione strategica, non un 'libro dei sogni', ma un patto culturale territoriale capace d'integrare urbanistica, mobilità, educazione e politiche sociali, mobilitando attori diversi attorno a un obiettivo comune.

L'esperienza delle Capitali europee e il contributo del sindaco di Nova Gorica al panel confermano questa impostazione: pensare alla Capitale della cultura come processo implica includere nel dossier non solo il programma dell'anno, ma anche azioni relative al periodo di avvicinamento e almeno al biennio successivo; evitare effetti di competizione simbolica; trasformare il dossier in uno strumento operativo e trasversale che getta le basi per l'impostazione del piano strategico di sviluppo a base culturale. In questa prospettiva, una prima traiettoria di lavoro riguarda l'evoluzione del bando in senso processuale. Senza appesantirne l'impianto, la proposta è di valorizzare maggiormente la dimensione del "prima" e del "dopo", incoraggiando le città a collocare l'anno della Capitale dentro un arco temporale più ampio.

In questa stessa logica, appare opportuno anche allungare i tempi tra la pubblicazione del bando e la scadenza per la presentazione delle candidature, così da consentire un'elaborazione realmente partecipata e non compressa entro logiche emergenziali. Tempi più distesi favorirebbero il coinvolgimento effettivo dei partner territoriali, la definizione di accordi solidi e una progettazione più consapevole e strutturata.

In questa direzione, i dossier potrebbero includere anche interventi riferiti ad altri settori dell'economia pubblica, attribuendo loro un valore formale ai fini della realizzazione e configurando il percorso di candidatura come un progetto di alleanza intra- e intercomunale di natura pluriennale.



2. Comunicare, rendere pubblico il valore dell'iniziativa

Un secondo ambito riguarda la comunicazione. L'esperienza dimostra che la proclamazione è spesso percepita come un traguardo conclusivo. Eppure, se la Capitale è intesa come un processo, la vittoria dovrebbe essere narrata come l'avvio di una trasformazione, come l'inizio di un percorso strutturale che chiama in causa istituzioni, imprese, terzo settore e cittadinanza. In questa ottica, la comunicazione non può essere intesa come un dispositivo accessorio o promozionale: non è marketing, ma *accountability* e coesione civica. Rendere conto di scelte e risultati rafforza il patto tra amministrazione e comunità, consolidando la consapevolezza della cultura come infrastruttura di sviluppo. Si possono pertanto individuare alcune misure di rafforzamento coerenti con l'impostazione complessiva delle Capitali, che rappresentano una pista di lavoro da approfondire insieme al Ministero. In particolare, la previsione di un budget ministeriale specificamente destinato alla comunicazione dei processi attivati e dei risultati conseguiti, così da garantirne continuità, qualità e coerenza nel tempo. In secondo luogo, l'introduzione dell'obbligo, per i soggetti beneficiari, di riservare una quota definita delle risorse assegnate alla comunicazione verso la cittadinanza, intesa come restituzione pubblica, trasparente e accessibile degli esiti prodotti dall'iniziativa.

In coerenza con questa impostazione, il dossier di candidatura potrebbe richiedere esplicitamente un piano di comunicazione strutturato, integrato nella strategia complessiva e orientato non solo alla promozione dell'anno di titolo, ma alla costruzione e al consolidamento di una narrazione di medio periodo. In tal modo, la comunicazione diventerebbe parte integrante del processo, contribuendo a trasformare l'evento in una traiettoria di trasformazione condivisa e durevole.

3. Misurare, monitorare, valutare

La questione della misurazione costituisce un ulteriore snodo cruciale. Oggi non esiste un metodo 'ministeriale' standardizzato e condiviso che consenta confronti sistematici tra le città e tra le diverse edizioni del programma. Le analisi condotte in questi anni evidenziano invece la necessità di definire un quadro di riferimento comune, fondato su un sistema di indicatori integrati capaci di tenere insieme la dimensione economica, quella sociale e quella culturale, così da restituire la complessità dei processi attivati.

In questa cornice, la costruzione di un sistema di monitoraggio integrato e condiviso - da applicare sia *in itinere* sia *ex post* e in

grado di accompagnare l'intero ciclo dell'iniziativa, dalla candidatura alla fase di consolidamento successiva all'anno di titolo - potrebbe rafforzare la capacità di apprendimento collettivo. L'obiettivo è dotare il programma di strumenti capaci di rendere visibili le trasformazioni generate: l'evoluzione della partecipazione attiva, la crescita della produzione culturale locale, la qualità delle reti costruite, le innovazioni nei modelli di *governance*. In questa prospettiva, si potrebbe inoltre prevedere che le città presentino già in fase di candidatura un set di dati di *baseline*, raccolti prima dell'avvio del programma, utili a descrivere lo stato di partenza del contesto territoriale. Contestualmente, potrebbe essere richiesto di esplicitare le metodologie che si intendono adottare per la raccolta e l'analisi dei dati durante l'anno di titolo, nonché di definire un piano strutturato di monitoraggio per i cinque anni successivi alla conclusione dell'esperienza di Capitale. Una simile impostazione consentirebbe di rafforzare la coerenza tra obiettivi dichiarati, strumenti di valutazione e risultati attesi, favorendo una lettura di medio-lungo periodo degli impatti generati.

La valutazione non può limitarsi ai numeri - eventi, partecipanti, presenze - perché, pur significativi, restano parziali. Accanto a questi dati, può essere utile considerare anche gli effetti meno immediatamente misurabili, legati ai cambiamenti generati nei contesti locali.

In assenza di un sistema strutturato, il confronto tra esperienze tende a rimanere episodico e frammentario, spesso affidato a narrazioni parziali o a indicatori isolati. La definizione di una metodologia comune può invece favorire maggiore trasparenza e comparabilità, contribuendo a costruire nel tempo un patrimonio di conoscenze condivise a supporto dell'evoluzione del programma nel prossimo decennio.

4. Co-progettare, coinvolgere

Grazie al confronto con le città finaliste-non vincitrici, il panel ha evidenziato come il processo di candidatura, indipendentemente dall'esito, costituisca di per sé un dispositivo di riattivazione territoriale. La costruzione del dossier impone infatti alle amministrazioni un esercizio riflessivo sulle proprie risorse materiali e immateriali, sollecita il confronto con la cittadinanza, con il tessuto culturale ed economico, e richiede una ridefinizione strategica delle priorità. In questa prospettiva, la candidatura assume la forma di un dispositivo di governo territoriale, in grado di generare trasformazioni organizzative e strategiche anche qualora il riconoscimento non venga conferito. Riconoscerne la portata significa valorizzarla quale occasione di *capacity building* dif-



fuso, che investe non solo l'ente promotore ma l'intero sistema territoriale.

In questa ottica, assume rilievo la necessità di esplicitare e rafforzare i meccanismi di coinvolgimento del partenariato già nella fase di elaborazione del dossier, favorendo il passaggio da una logica di *government* a una più matura logica di *governance*. Ciò implica la definizione di dispositivi chiari e trasparenti attraverso cui dare voce agli attori coinvolti, nonché la richiesta che il dossier documenti puntualmente la qualità, l'ampiezza e le modalità operative del partenariato attivato. Un ulteriore elemento qualificante potrebbe essere l'introduzione di forme di rendicontazione condivisa del co-finanziamento, sia da parte dell'amministrazione comunale sia dei partner, quale indicatore concreto del grado di corresponsabilità e d'investimento collettivo nel progetto.

In questa direzione si colloca anche l'esperienza di *Cantiere Città*, che ha affiancato i finalisti con attività formative e momenti strutturati di confronto, contribuendo a consolidare competenze e reti. Analogamente, mentre le Capitali europee dispongono di *task force* dedicate lungo l'intero arco temporale che va dalla nomina all'anno di svolgimento, l'esplorazione di strumenti di accompagnamento calibrati sul contesto nazionale potrebbe rafforzare la qualità e la sostenibilità dei processi.

L'esperienza della *junior edition di Cantiere Città* - che ha coinvolto giovani under 25 in percorsi di co-progettazione dei programmi di ospitalità e scambio interterritoriale, articolati in un tour con 10 tappe presso tutte le città finaliste per il titolo dell'anno 2026 - suggerisce inoltre la reale possibilità d'istituire una rete stabile di apprendimento reciproco.

5. Orientare le politiche attraverso un'innovazione del sistema di selezione

Un'ulteriore traiettoria riguarda la qualità e l'orientamento delle politiche culturali che il programma è in grado di generare. Se la Capitale italiana della cultura vuole consolidarsi come dispositivo strutturale di sviluppo a base culturale, anche il sistema di selezione può evolvere in modo coerente con questa ambizione, rafforzando alcuni criteri sostanziali.

5.1 Incentivare di più la produzione culturale

Un primo punto concerne la produzione culturale. L'anno della Capitale non dovrebbe tradursi prevalentemente nell'acquisizione di format, mostre o eventi "importati", ma dovrebbe aspirare a costituire un'occasione per accrescere la capacità produttiva del territorio. Ciò implica investire su competenze, imprese culturali e creative, filiere locali, infrastrutture materiali e immateriali che restino operative oltre l'anno di titolo. In questa prospettiva, la triade produzione/distribuzione/consumo merita di essere riequilibrata: non solo ampliare l'offerta e attrarre pubblici, ma generare contenuti e coinvolgere comunità. Di fatto, mettere al centro la produzione significa rafforzare l'autonomia culturale dei territori; valorizzare il consumo culturale in chiave partecipativa significa consolidare pubblici consapevoli e stabili.

In questo quadro, potrebbe essere valorizzato nel sistema di valutazione anche un criterio premiale per il recupero e la rifunzionalizzazione di contenitori culturali esistenti, privilegiando interventi di riuso e rigenerazione rispetto alla costruzione di nuove infrastrutture. Una simile impostazione rafforzerebbe la sostenibilità economica e ambientale dei progetti, limitando il rischio di nuove strutture prive di continuità gestionale e incentivando la cura e l'attivazione del patrimonio già disponibile.

5.2 Costruire un meccanismo per valorizzare il lavoro culturale

All'interno del dossier potrebbe trovare maggiore spazio anche una riflessione sul lavoro culturale. Non in termini prescrittivi, ma come elemento di trasparenza e responsabilità: quali ricadute occupazionali sono previste? Con quali modalità contrattuali? In che misura il programma contribuisce a qualificare le profes-



sionalità locali e a creare opportunità durature? Introdurre questo profilo nel processo valutativo significherebbe riconoscere la cultura non solo come leva simbolica o turistica, ma come ambito produttivo a tutti gli effetti.

Accanto alla dimensione occupazionale, potrebbe essere esplorata la possibilità d'introdurre nel bando strumenti che incentivino forme di compenso equo e trasparente per i professionisti coinvolti, in coerenza con le più recenti evoluzioni normative sul lavoro culturale. La previsione di criteri premiali legati alla qualità contrattuale e alla creazione di nuova occupazione qualificata contribuirebbe a consolidare la cultura come settore produttivo strutturato e non intermittente.

In questo ambito si colloca anche il tema del *welfare* culturale, oggi particolarmente attuale alla luce delle recenti innovazioni legislative e della crescente integrazione tra cultura, salute e inclusione sociale. Valorizzare progetti che attivano la cultura come strumento di benessere collettivo e coesione territoriale potrebbe rappresentare un ulteriore elemento qualificante del programma.

5.3 Criteri minimi e capacità amministrativa

La crescente partecipazione di Comuni molto diversi per dimensione demografica e struttura organizzativa pone inoltre il tema dei requisiti minimi. Non in senso escludente, ma come garanzia di solidità amministrativa e gestionale rispetto alla complessità del programma. L'idea emersa è quella di prevedere, in fase di candidatura, l'esplicitazione di alcuni criteri di base: esperienza pregressa nella gestione di programmi complessi; presenza di strutture amministrative adeguate; chiarezza nell'assetto organizzativo e nelle responsabilità; capacità di co-finanziamento e di rendicontazione. Tali elementi non limiterebbero l'accesso, ma contribuirebbero a rafforzare l'affidabilità complessiva del sistema e la sostenibilità dei progetti selezionati.

Un ulteriore elemento qualificante potrebbe riguardare il ruolo delle imprese, non solo culturali e creative ma anche appartenenti ad altri settori produttivi. Il bando potrebbe prevedere incentivi premiali per forme strutturate di coinvolgimento del sistema imprenditoriale, sia in termini di co-finanziamento sia di co-progettazione, valorizzando le ricadute in termini d'innovazione, responsabilità sociale d'impresa e sviluppo territoriale integrato. In tal modo, la Capitale potrebbe diventare un laboratorio di alleanze pubblico-private capaci di generare valore condiviso e di rafforzare la sostenibilità economica dei progetti nel medio periodo.

In questo quadro, potrebbe essere utile interrogarsi anche sulla possibilità d'introdurre una tematizzazione periodica delle edizioni, capace di orientare le candidature verso alcune priorità

strategiche nazionali (ad esempio transizione ecologica, *welfare* culturale, innovazione digitale, aree interne, giovani generazioni). Una tematizzazione non vincolante ma ispiratrice potrebbe contribuire a rafforzare la coerenza complessiva del programma, favorendo al contempo il dialogo tra le diverse città vincitrici e finaliste lungo traiettorie comuni di ricerca e sperimentazione.

5.4 Ripensare il paradigma turistico

Infine, appare opportuno interrogarsi sul peso attribuito allo sviluppo dei flussi turistici come indicatore implicito di successo. L'incremento delle presenze rappresenta senza dubbio un effetto rilevante, ma non può costituire l'unico orizzonte di riferimento. In una fase storica segnata da tensioni legate all'*overtourism* in alcune aree e, al contempo, da fragilità nei territori interni, può essere utile valorizzare anche il turismo di prossimità, la fruizione culturale dei residenti, la qualità dell'esperienza e la distribuzione equilibrata dei benefici, per citare solo alcuni. Ricalibrare il sistema di selezione in questa direzione significherebbe spostare l'attenzione dall'evento come picco attrattivo alla cultura come infrastruttura permanente, capace di generare valore pubblico, coesione sociale e sviluppo sostenibile.

6. Formazione

Tra le direttrici di consolidamento del programma, la formazione assume un rilievo strategico, poiché incide sulla qualità della progettazione, sulla solidità organizzativa e sulla capacità di tradurre le visioni in risultati coerenti e duraturi. La complessità del percorso - dalla candidatura alla fase successiva all'anno di titolo - rende necessario un investimento strutturato nelle competenze amministrative e gestionali.

La fase *ex ante* rappresenta un passaggio decisivo. Percorsi di accompagnamento fondati sul confronto tra pari, sul tutoraggio e sull'analisi critica dei progetti possono rafforzare la qualità dei dossier e la consapevolezza strategica delle amministrazioni. L'esperienza di *Cantiere Città* ha dimostrato l'efficacia di dispositivi di *capacity building* orientati alla crescita condivisa; la loro stabilizzazione, come ribadito nel corso del panel, renderebbe più solida l'architettura del programma.

Un analogo sostegno appare opportuno anche dopo la nomina. Va ricordato che le Capitali europee della cultura si avvalgono di gruppi di esperti che affiancano le città fino all'anno di svolgimento, garantendo continuità metodologica e presidio qualitativo. L'introduzione di un meccanismo simile in ambito nazionale potrebbe rafforzare la coerenza tra dossier e attuazione. Particolare attenzione andrebbe riservata ai Comuni di minori



dimensioni, attraverso *task force* dedicate capaci di assicurare supporto tecnico-organizzativo durante l'anno di Capitale.

7. Tempi

La maturazione del programma passa anche attraverso una revisione della sua 'architettura' istituzionale: la scansione temporale, la qualità dei processi di selezione e la capacità di capitalizzare l'esperienza accumulata costituiscono elementi decisivi per consolidarne l'efficacia nel prossimo decennio.

Anzitutto, la questione dei tempi. L'intervallo oggi previsto tra pubblicazione del bando, nomina e anno di svolgimento tende a concentrarsi in un arco complessivo di circa due anni, un periodo spesso insufficiente rispetto alla complessità delle trasformazioni evocate nei dossier. Estendere il ciclo a tre o quattro anni permetterebbe di allineare ambizione strategica e capacità realizzativa.

In parallelo, potrebbe essere valutata l'opportunità di anticipare la pubblicazione del bando e ampliare ulteriormente l'intervallo tra la sua uscita e la scadenza per la presentazione dei dossier, così da ridurre la compressione temporale che spesso incide sulla qualità progettuale e sulla reale partecipazione del partenariato territoriale.

In questa prospettiva, anche una diversa cadenza della designazione, eventualmente su base biennale, contribuirebbe ad alleggerire la pressione organizzativa e a rafforzare la qualità della progettazione, favorendo una più solida integrazione tra programmazione culturale, pianificazione territoriale e sostenibilità finanziaria.

8. Giuria

La riflessione sui tempi richiama inevitabilmente quella sulla selezione. Se la Capitale italiana della cultura ambisce a essere un dispositivo strutturale di sviluppo, la composizione della giuria deve assumere un valore strategico. Accanto alle competenze storico-artistiche e progettuali, è importante la presenza di profili capaci di valutare la tenuta economico-finanziaria dei piani e la credibilità delle ricadute attese. Per rafforzare trasparenza e autorevolezza, si potrebbe prevedere la costruzione di una *long list* pubblica di esperti, selezionati tramite avviso con requisiti tecnici verificabili, dalla quale attingere per la composizione delle commissioni. In parallelo, l'introduzione sistematica di *feedback* scritti e motivati alle città non vincitrici costituirebbe uno strumento di apprendimento istituzionale che trasformi la competizione in occasione di miglioramento.

9. Conoscenza condivisa

Accanto a tempi e selezione, si pone infine il tema della conoscenza condivisa. In dieci anni il programma ha coinvolto oltre trecento città, generando un patrimonio progettuale di straordinaria ampiezza che rischia tuttavia di rimanere frammentato. La creazione di un *database* interrogabile tramite sistemi di AI, capace di raccogliere e organizzare tutti i dossier presentati insieme ai principali dati di attuazione e agli esiti registrati, rappresenterebbe una vera infrastruttura cognitiva del sistema. Non un semplice archivio, ma una piattaforma di apprendimento collettivo, potenzialmente supportata da strumenti di analisi avanzata e intelligenza artificiale per consentire confronti trasversali, individuare modelli ricorrenti, valutare traiettorie d'impatto. In tal modo, l'esperienza delle Capitali non si esaurirebbe nel ciclo annuale del titolo, ma alimenterebbe progressivamente una comunità di pratica e un patrimonio condiviso di politiche culturali territoriali.

All'interno di questa infrastruttura cognitiva potrebbe trovare spazio anche un'analisi sistematica delle relazioni tra le diverse esperienze di "Capitale" - italiane, europee e tematiche (arte contemporanea, libro, impresa culturale) - al fine di individuare convergenze, complementarità e possibili sinergie. Comprendere le interazioni tra questi programmi consentirebbe di ridurre frammentazioni e sovrapposizioni, rafforzando la coerenza delle politiche culturali multilivello e favorendo percorsi di collaborazione strutturata tra città che condividono traiettorie affini.

10. ERASMUS delle città culturali

Se la cultura è infrastruttura civica e processo di lunga durata, anche le relazioni tra città devono sottrarsi alla logica dell'evento. La *junior edition* di *Cantiere Città*, con 20 giovani under 25 impegnati in visite reciproche tra i Comuni finalisti, ha mostrato che il valore più duraturo non risiede soltanto nei progetti presentati, ma nei legami che si attivano e nelle competenze che circolano.

Da questa esperienza può nascere qualcosa di più ambizioso: un "Erasmus delle città culturali", inteso come spazio permanente di scambio tra amministrazioni, operatori e nuove generazioni. Un ambiente di apprendimento continuo in cui le città non si incontrano solo per competere, ma per confrontarsi, trasferire conoscenze, sperimentare soluzioni comuni.

In questa prospettiva, la formazione diventa relazione stabile, e il programma si configura sempre più come comunità di pratica nazionale: non una successione di Capitali, ma una rete che cre-



sce nel tempo, rafforzando progressivamente la maturità dell'intero sistema culturale.

Una simile rete potrebbe essere ulteriormente rafforzata attraverso edizioni tematiche coordinate, capaci di mettere in dialogo città che abbiano lavorato su priorità analoghe, favorendo scambi mirati e sperimentazioni condivise anche con il sistema delle imprese, delle università e del terzo settore. In questo modo, la dimensione relazionale del programma si consoliderebbe non solo come spazio di confronto, ma come piattaforma permanente di cooperazione interistituzionale e intersettoriale.

Le Raccomandazioni che emergono da questo confronto non intendono ridefinire radicalmente uno strumento che ha dimostrato vitalità e capacità di mobilitazione. Piuttosto, propongono di accompagnarne l'evoluzione, consolidandone la natura strategica e processuale. Rendere duraturo ciò che accade è la misura della maturità di una politica culturale. Ed è su questa maturità che, insieme al Ministero della Cultura, si può aprire un nuovo ciclo di lavoro condiviso per il prossimo decennio.

Hanno partecipato al Panel 3:

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*

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*

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

Marta Szymańska-Leszczyńska *National Centre for Culture Po-
land – Coordinatrice progetto nazionale Capitali Polacche del-
la Cultura*

Antonino Ticali *Sovrintendente Fondazione Sant'Elia*

Francesca Velani *Vicepresidente e Direttrice Cultura e sostenibi-
lità Promo PA Fondazione*

