

HUBforMATERA2019

PERCORSI DI PROGETTUALITA'



BENCHMARK

Gennaio_Giugno 2016

A cura dei partecipanti al
9° MASTER DI ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'ARTE E DEI BENI CULTURALI
della
Sole 24ORE Business School

Coordinatrice scientifica
ELISA GRECO

A cura dei partecipanti al
**9° MASTER DI ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'ARTE E DEI BENI
CULTURALI**
della
Sole 24ORE Business School

Coordinatrice scientifica
ELISA GRECO

Senior Training Manager
ADRIANA ANCESCHI

In collaborazione con
Fondazione Matera Basilicata 2019

Direttore generale
PAOLO VERRI

Gestione e monitoraggio
RITA ORLANDO

Percorsi HUBforMATERA2019

BENCHMARK	Sezione 1
PRODUZIONE CULTURALE	Sezione 2
AUDIENCE DEVELOPMENT	Sezione 3
TURISMO	Sezione 4
SPONSORSHIP	Sezione 5
INFRASTRUTTURE	Sezione 6

Premessa

L'estremo punto della A16, la Napoli-Canosa, è il casello autostradale di Candela, un piccolo comune situato al confine tra la Puglia e la Campania. Da qui, le numerose strade statali serpeggiano lungo paesaggi appenninici segnati dall'intensa erosione e caratterizzati da una precarietà e una povertà commoventi. Cullato dall'autobus, rivolgo lo sguardo al di là del vetro. La pietrosità, l'aridità, e insieme la desolazione di questi luoghi, è come tuffassero la mia persona nei pastelli chiari di Luigi Guerricchio. Capisco allora di essere tra le campagne lucane, dove il realismo quotidiano è intriso di nostalgia. Arrivato a Matera, una volta fuori dall'autobus, i volti delle persone che mi circondano sembrano primi piani felliniani, dai lineamenti che pare abbiano opposto resistenza, che pare si siano difesi con forza: il lucano è resiliente, ma riesce a sorridere della sua stessa condizione. Qui, a Matera, anche il clima è come voglia maledire la gente: l'aria umida appesantisce il respiro oltre che le ossa; e il sole, quando è alto, illumina anche il più remoto scorcio del sasso seccando la pelle di chiunque vi si trovi ad abitarlo e asciugandone la gola. Forse anche per questo i materani sono uomini di poche parole e poi testardi e resistenti come i muli che fino a qualche decennio fa hanno abitato le loro stesse dimore, infine indocili come le loro poco fortunate vite.

L'abitato di Matera, quello della città vecchia, dei Sassi, è arroccato su se stesso. L'architettura è il primo lampante e più visibile segno di una secolarizzazione che qui incontra il suo fallimento e la tradizione, invece, il suo più grande trionfo.

Per la città cerco freneticamente una 'M' rossa che mi indichi la presenza di una stazione metro o dei binari di un tram incastrati nel pavimento in lastre di pietra che i materani in forma dialettale chiamano "chianche", ma nulla di tutto ciò è qui presente; alcun segno di modernità delle infrastrutture è qui riscontrabile e la sensazione che si prova è quella di vivere nell'Italia pre-industriale, se non fosse per le numerose e affollate rosticcerie e i numerosi pizzicagnoli che hanno preso il posto delle botteghe artigiane.

Qui, a Matera, il tempo sembra allungarsi e la frenesia delle metropoli è come fosse il tema fantascientifico di un film di Stanley Kubrick.

Quasi istintivamente allora un assillo comincia a tormentarmi e insistentemente mi chiedo come tutto questo possa essere possibile oggi in un'Europa dalle dimensioni sempre più globali e dai confini, reali e non, sempre più incerti. Comincio a domandarmi inoltre cosa possa esserci qui per le generazioni come la mia, per i ragazzi come me sradicati dalle proprie radici e dalle proprie terre e ormai cittadini del mondo. Ma la risposta a questi interrogativi si rivela essere, in fin dei conti, l'origine degli stessi: Matera. Perché passare per Matera, per la condizione in cui versa e per come è collocata, è frutto di una scelta deliberata, conscia e ragionata. Matera è sempre la meta, la destinazione, il punto di arrivo prefissato, e mai un casuale, quanto stupefacente, incontro lungo il tragitto: Matera non è un crocevia fisico, un nevralgico e strategico punto in cui più vie si incrociano, ma è come se lo fosse idealmente.

È in questa infatti che possono incontrarsi compiutamente la storia più antica e quella più attuale, le tradizioni rurali e più ancestrali e le arterie polmonari del progresso, la dimensione locale e il respiro europeo, infine l'ambizione dei tempi nostri di esser proiettati verso ciò che sarà, al futuro e il bisogno tutto umano di rimanere legati a ciò che è stato, al passato. È qui insomma che la cultura, da oggetto sperato e aleatorio, può realizzarsi in forma tangibile.

Introduzione

Matera è un comune italiano di 60.477 abitanti, capoluogo dell'omonima provincia e seconda città per popolazione della Basilicata. Il territorio di Matera, per una sua particolare conformazione, caratterizzata da gravine, forre, pianori e un tempo più ricco di vegetazione, ha rappresentato, fin dall'epoca preistorica, un luogo privilegiato per l'insediamento di gruppi umani. Una delle caratteristiche principali della storia della città, infatti, sta nel fatto che il suo territorio è stato abitato senza soluzione di continuità dal Paleolitico sino ai giorni nostri, pertanto Matera viene considerata tra le città più antiche al mondo. Matera è nota anche come la "città dei Sassi", proprio per la peculiarità e l'unicità del suo centro storico. I Sassi di Matera sono un insediamento urbano derivante dalle varie forme di civilizzazione ed antropizzazione succedutesi nel tempo caratterizzate da una storia fatta di capovolgimenti continui: I Sassi, che sino alla fine del 1700 sono stati un esempio di integrazione perfetta fra l'uomo e l'ambiente, hanno subito negli ultimi due secoli un degrado notevole, che gli ha provocato dapprima nel 1952 l'appellativo di "vergogna nazionale" e di simbolo dell'arretratezza e del sottosviluppo del meridione italiano, e successivamente il progressivo esodo urbano. Il dibattito circa la prospettiva e il futuro dell'antico centro storico è stato ripreso solo trent'anni dopo il suo abbandono, quando nel 1986 fu emanata la legge speciale sul risanamento dei Sassi che prevedeva il riuso a fini abitativi dello storico quartiere. La "questione Sassi" è stata vissuta dalla comunità locale in maniera molto intensa e partecipata, tanto da spingerla a ribaltare radicalmente le prospettive: da città simbolo della miseria e subalternità contadina a luogo urbano ambito ed esemplare, al punto tale da essere inserita dall'Unesco nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità nel 1993. In questa storia di ingegnosità e resilienza, disgrazia e riscatto, continuità e rotture, Matera sta ancora cercando di venire a patti con la sua identità fisica, e come in molte altre città europee il suo rapporto con la modernità può dirsi conflittuale.

Date le sue radici nella tradizione contadina, dal punto di vista economico, Matera, da sempre è stata un centro agricolo, famoso per la coltivazione dei cereali e la produzione della pasta, del pane, dell'olio e del vino. Al tradizionale settore primario, si è affiancato negli ultimi decenni anche quello industriale, che ha visto Matera costituire insieme alle città pugliesi di Altamura e Santeramo in Colle un polo industriale nel quale si è sviluppata sia l'industria ferroviaria che il cosiddetto "polo del salotto". Grande importanza nella tradizione materana ha, poi, la produzione di oggetti di artigianato tipico, con particolare diffusione della lavorazione della cartapesta, della terracotta, della calcarenite e del ferro battuto. Matera, con i suoi luoghi di interesse, le sue tradizioni popolari e le diverse manifestazioni che si svolgono nel corso dell'anno, dispone di un'offerta culturale piuttosto ampia e variegata. Oggi è una delle città più sicure d'Italia, con la maggior penetrazione di tecnologie digitali private e con un grande aumento di imprese culturali giovanili. In città si trova una delle due sedi dell'Università degli Studi della Basilicata che conta corsi inerenti all'architettura e ai beni culturali, strettamente legati alla sua natura storica. Inoltre, A Matera opera sin dal 1983, per volontà congiunta del CNR, della Regione Basilicata e della NASA, il Centro di Geodesia Spaziale, una delle principali strutture di ricerca e trasferimento tecnologico nel Mezzogiorno, dedicato principalmente alla geodesia spaziale e al telerilevamento. La città presenta diverse istituzioni museali come il Museo archeologico nazionale Domenico Ridola, che riveste particolare interesse per lo studio della preistoria nell'Italia meridionale; il Museo Nazionale d'Arte Medievale e Moderna, ospitato nei locali del seicentesco Palazzo Lanfranchi; e il MUSMA, Museo della Scultura Contemporanea di Matera. Il fermento culturale è sostenuto e attivato

da numerosi altri operatori culturali, come le diverse associazioni culturali, le gallerie d'arte e le fondazioni volte alla valorizzazione e promozione dell'arte contemporanea, il Conservatorio Egidio Duni - la scuola di alta formazione musicale -, e il Cineteatro Duni.

Il settore turistico è in forte sviluppo, grazie alle numerose attrattive e peculiarità della città, all'inserimento dei Sassi e del Parco archeologico storico-naturale delle Chiese rupestri del Materano nella lista dei Patrimoni dell'umanità dell'UNESCO e alla vincita del titolo di Capitale Europea della Cultura 2019. Questo trionfo negli ultimi anni ha permesso di registrare un aumento nelle presenze di turisti sia italiani che stranieri. Inoltre, per il suo suggestivo carattere paesaggistico, Matera è stata scelta spesso come ambientazione di molti film ed è in tale circostanza che ha origine l'esigenza di istituire la Lucania Film Commission, con l'obiettivo di promuovere e sostenere la produzione di opere cinematografiche, televisive e audiovisive italiane ed estere in Basilicata.

Alla luce delle sfide che la città si trova ad affrontare e del concetto definito per il suo programma culturale, è stato scelto lo slogan "Open Future". Matera-Basilicata 2019 vuol essere un'opportunità per creare una cultura aperta, in tutte le sue molteplici declinazioni: aperta perché "accessibile a tutti"; aperta perché non oscurantista nei confronti dei pensieri e delle sensibilità; aperta perché "disponibile al dialogo". Gli obiettivi di Matera come Capitale Europea della Cultura 2019 consistono nel rafforzare la cittadinanza culturale, incrementare le relazioni internazionali, valorizzare un movimento emergente di creative bureaucracy, ma soprattutto fare di Matera la più importante piattaforma aperta del sistema culturale del Sud Europa.

Indice

1. METODOLOGIA	5
1.1. FONTI DI RICERCA.....	5
1.2. TEMI DI BENCHMARK	6
2. TEMATICHE DI BENCHMARK	14
2.1. CORRISPONDENZA ATTIVITÀ REALIZZATE E PROGRAMMA PRESENTATO NEL DOSSIER.....	14
2.2. COMUNICAZIONE.....	24
2.3. DIGITAL STRATEGY E DIGITAL CULTURE	35
2.4. PROGETTAZIONE CULTURALE: DIMENSIONE NAZIONALE ED INTERNAZIONALE	40
2.5. CITTADINANZA TEMPORANEA.....	47
2.6. SUSTAINABILITY, LEGACY, INFRASTRUTTURE RIMASTE	55
3. IL TEAM	65

1. METODOLOGIA

Tale indagine di benchmark considera tutte le Capitali Europee della Cultura a partire dal 2009 fino all'anno in cui Matera stessa rivestirà tale ruolo. Obiettivo dell'indagine è quello di identificare quelle che si possono definire "lezioni imparate", funzionali alla fase progettuale in cui ancora si trova Matera.

La prima fase d'indagine ha portato all'individuazione del perché svolgere tale analisi. L'analisi dei bisogni ha permesso di identificare specifici temi (cosa) su cui concentrare l'analisi, tenendo in considerazione che, nel caso delle città che già hanno rivestito il ruolo di Capitale Europea della Cultura, non sempre le informazioni sulle attività e strategie realizzate sono ancora reperibili e che, nel caso delle future città, il percorso si trova ancora in fase evolutiva.

Si è passati quindi all'individuazione di chi prendere in considerazione. Come abbiamo anticipato, la scelta è ricaduta su un arco temporale di dieci anni, in considerazione di una serie di fattori, quali per esempio, il cambio degli stessi obiettivi individuati dalla Commissione Europea per le Capitali della Cultura, la crisi economica, le evoluzioni tecnologiche che non consentono di comparare esperienze più lontane.

1.1. FONTI DI RICERCA

Infine il **come**. Nella metodologia di valutazione ci siamo basati sia sui dati disponibili a livello europeo sia su quelli forniti direttamente da parte delle stesse Capitali Europee della Cultura. Di seguito le fonti utilizzate:

- a. *Letteratura europea*, comprensiva di *policy* e documenti legislativi inerenti il progetto ECoC; i *report* delle fasi di selezione; precedenti ricerche effettuate, come lo *studio Palmer/Rae Associates*¹; letteratura accademica relativa alle ECoCs, *Ex post evaluation of 2009 European Capitals of Culture*² elaborati a partire dal 2007 dalla Commissione europea.
- b. *Letteratura prodotta dalle ECoC*: questo include l'applicazione iniziale, accordi garantiti con l'UE, studi e *report* commissionati e prodotti dall'ECoC, programmi degli eventi, materiali promozionali e siti web, nonché documentazione d'analisi prodotta successivamente all'anno della Capitale Europea della Cultura.
- c. *Dati quantitativi ECoC*: dati relativi agli eventi culturali, numero di visitatori e turisti, numeri di impieghi per la realizzazione delle attività, rielaborati o da *report* dell'Unione Europea o dalle singole città.
- d. *Interviste ai componenti del team*: analisi delle diverse interviste rilasciate e realizzazione di interviste via email ai diversi componenti dei *team* che si sono occupati delle candidature a Capitale Europea della Cultura nonché dello sviluppo dei diversi programmi.
- e. *Interviste con stakeholders e operatori culturali* effettuate in loco e raccolte tramite l'analisi dei materiali messi a disposizione dalla stessa Fondazione Matera-Basilicata 2019

¹ https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/palmer-report-capitals-culture-1995-2004-i_en.pdf

² https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

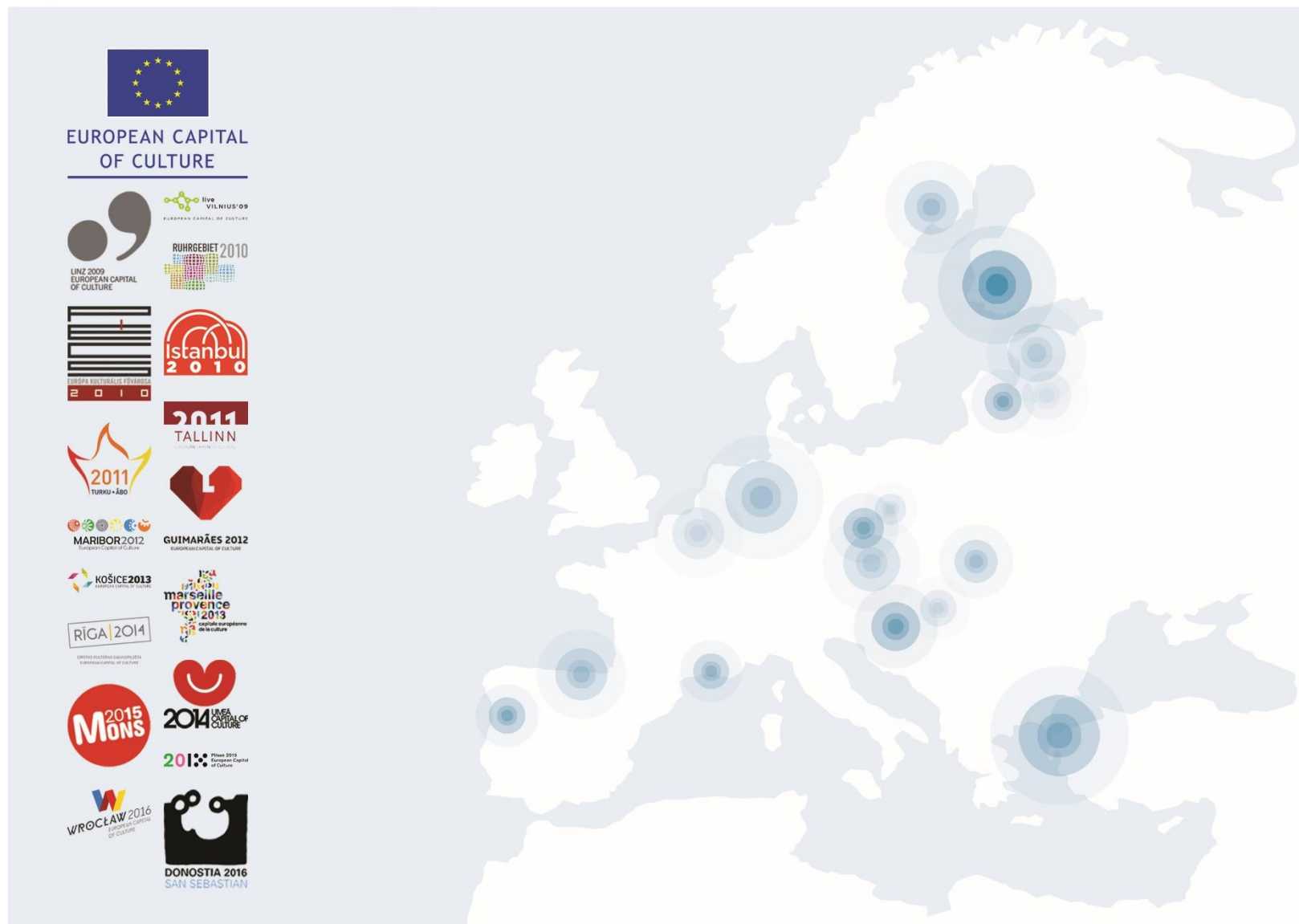
1.2. TEMI DI BENCHMARK

Definite le fonti tramite cui svolgere l'analisi di benchmark, l'indagine si è concentrata su specifici temi di confronto:

- a. *Corrispondenza tra attività realizzate e programma presentato tramite il dossier di candidatura*: frequentemente nell'esperienza delle passate Capitali della Cultura si sono verificate difficoltà legate ad aspetti di *governance* e di sostenibilità economico-finanziaria che hanno impedito alle stesse di proseguire sul percorso inizialmente delineato nel *dossier*. Quali precauzioni possono essere prese per evitare il verificarsi di tali problematiche? Quali correttivi sono stati adottati dalle città per risolvere le problematiche contingenti verificatesi? In quale posizione si trova Matera in relazione a tale tema?
- b. *Comunicazione*: la Fondazione Matera Basilicata 2019 ha posto e continua a porre molta attenzione al tema della comunicazione, considerata pilastro fondamentale per il successo della candidatura a ECoC. Due i sotto-temi presi in considerazione: da un lato la comunicazione del programma e delle attività al potenziale pubblico e ai diversi *stakeholders* tramite tutti i canali disponibili, *digital* o meno; dall'altro la necessità di creare una rete di collaborazione e comunicazione tra le passate capitali europee della cultura, quelle designate per l'anno in corso nonché future, per condividere ed implementare le strategie attuate e raggiungere il più ampio pubblico possibile.
- c. *Digital strategy / digital culture*: Nel dossier di Matera 2019, la Fondazione ha investigato il tema della comunicazione mostrando particolare interesse nei confronti di due importanti e nuovi aspetti: Digital Strategy e Digital Culture. La Fondazione ha come obiettivo il compito di studiare il ruolo di Internet all'interno della strategia di comunicazione, monitorando / misurando il livello di attenzione su tematiche specifiche e su quali possano essere gli effetti di questa comunicazione digitale sui cittadini. L'analisi di benchmark indagherà le attività di Digital Strategy e Digital Culture messe in atto da altre Capitali della Cultura Europee, al fine di evidenziare le possibili strategie da applicare anche a Matera.
- d. *Progettazione culturale: dimensione nazionale ed internazionale*: l'iniziale analisi di *benchmark* ha evidenziato come un grosso limite delle ECoCs sia la distribuzione del prodotto culturale realizzato, che si limita alla città ed eccezionalmente a zone geograficamente limitrofe all'area urbana. In considerazione della volontà di Matera di aprirsi all'Europa, la Fondazione ha dedicato al tema dell'esportazione culturale particolare attenzione; nell'analisi di *benchmark* si è proseguita l'indagine iniziata durante la preparazione del *dossier* di candidatura.
- e. *Cittadinanza temporanea*: il *dossier* di Matera si prefigge di attuare programmi culturali basati sulla qualità dell'esperienza e non sul semplice incremento quantitativo degli arrivi e delle permanenze. L'obiettivo materano è quello di sviluppare legami interpersonali tra gli abitanti della città e i visitatori, che portino i turisti a tornare sul territorio, diventando quelli che si possono definire come *cittadini temporanei*. L'analisi di *benchmark* indagherà le iniziative poste in atto da altre Capitali della Cultura Europea per incrementare il turismo e per incentivare la permanenza dei cittadini temporanei.
- f. *Sustainability, legacy, infrastrutture rimaste*: la capitale europea della cultura rappresenta un motore trainante dello sviluppo economico-sociale e culturale delle città designate. La domanda che ci si pone è come sfruttare l'opportunità nel miglior modo possibile, al fine di innescare un processo di cambiamento di cui potranno beneficiare *in primis* la città di Matera, seguita dalla Basilicata intera. L'esperienza materana, a differenza di quella di

- g. molte altre ECoCs, non vuole limitarsi a semplici eventi culturali, sebbene rilevanti e che hanno consentito spesso il recupero di spazi e la creazione di contenitori culturali, ma deve consentire la creazione di una *creative valley*. Ci si domanda inoltre come possano le attività e le imprese culturali che nasceranno nei prossimi anni contaminare le esperienze delle imprese tradizionali. Per rispondere a queste domande, l'analisi di *benchmark* ha quindi individuato quelle città virtuose in cui, successivamente alla candidatura al ruolo di ECOC, si è innescato un processo di sviluppo e rinnovamento e quali sono stati gli elementi che hanno consentito tale processo e che tutt'ora lo rappresentano nel paesaggio urbano.

Seguendo le indicazioni metodologiche illustrate, iniziamo l'analisi dei temi individuati per ogni ECoC selezionata, mettendo in evidenza non solo le "lezioni imparate", ma anche i "passi falsi" compiuti e da non ripetere.



Città	Situazione socio-economica	Obiettivo di candidatura
Linz (Austria) 2009 190.000 abitanti	Tra le più importanti città per l'economia austriaca, Linz ha avviato un processo di trasformazione del proprio <i>core business</i> dall'industria pesante tradizionale verso i settori Hi-Tech. Precedentemente alla candidatura a ECoC la città presentava un'intensa offerta educativa e culturale, attraverso cui ha sviluppato un importante focus sull'arte moderna e contemporanea, nonché su quella elettronica e digitale.	-Riposizionare l'immagine della città come centro dinamico e moderno dell'industria e della tecnologia caratterizzato da un programma culturale che rifletta le caratteristiche di Linz, della regione e dell'Europa. - Focus su qualità e innovazione per competere con gli standard internazionali. - Rafforzare l'orgoglio civico locale, diffondendo la cultura nella vita quotidiana dei cittadini. -Riconoscimento della città come meta turistica.
Vilnius (Lituania) 2009 550.000 abitanti	Principale centro economico della Lituania nonché uno dei maggiori centri finanziari degli stati baltici. In quanto sede delle maggiori istituzioni culturali lituane, la città offriva, anche precedentemente alla candidatura a Ecoc, un'offerta culturale ricca e varia. oltre alla presenza di istituzioni nazionali, un ruolo particolarmente importante è stato ricoperto, tra gli anni Novanta e gli anni Duemila, da operatori culturali privati in seguito alla fine del dominio politico comunista.	Sviluppo di una cultura europea e diffusione della cultura nella vita quotidiana per promuovere il dialogo e la tolleranza in Europa e nel mondo. La cultura deve diventare motore trainante dello sviluppo sociale. Diventare una delle città più moderne e dinamiche in centro-est Europa, aperta a nuove idee ed investimenti e volenterosa di porsi come un nuovo centro di attrazione per l'arte contemporanea
Essen (Germania) 2010 569.884 abitanti	Importante centro economico, ospitante attività industriali e terziarie anche di livello mondiale. In atto un processo di rigenerazione, nei crismi della riqualificazione economica, ecologica e culturale. Scena culturale molto sviluppata.	Supporto alla coesione sociale e all'integrazione delle minoranze. Supporto alla rigenerazione economica attraverso l'economia creativa. Promozione del brand della regione della Ruh, anche come nuovo modello di metropoli policentrica.
Pécs (Ungheria) 2010 160.000 abitanti	Stabilità sociale ed economica da ricostruire a causa del declino dell'attività mineraria.	Crescita e sviluppo economico della città, collegato all'implemento delle infrastrutture, al potenziamento delle relazioni internazionali, e all'offerta culturale.
Istanbul (Turchia) 2010 14.000.000 abitanti	Centro finanziario, e turistico del paese, con un patrimonio culturale ampiamente conosciuto.	Restaurare il patrimonio culturale e industriale e svolgere la funzione di ponte tra Oriente ed Occidente.

Città	Situazione socio-economica	Obiettivo di candidatura
Pécs (Ungheria) 2010 160.000 abitanti	Stabilità sociale ed economica da ricostruire, a causa del declino dell'attività mineraria.	Crescita e sviluppo economico della città, collegato all'implemento delle infrastrutture, al potenziamento delle relazioni internazionali e all'offerta culturale.
Istanbul (Turchia) 2010 14.000.000 abitanti	Centro finanziario e turistico del paese, con un patrimonio culturale ampiamente conosciuto.	Restaurare il patrimonio culturale e industriale e svolgere la funzione di ponte tra Oriente ed Occidente.
Turku (Finlandia) 2011 177.000 abitanti	Per molti anni è stata la capitale della parte finlandese del regno di Svezia ed è stata il centro commerciale, amministrativo e religioso. Oggi Turku è la capitale della regione della Finlandia del Sud Ovest e la quinta città più grande della Finlandia. Le più importanti industrie sono la bio-industria, ICT (tecnologia), metalli e turismo, con cui la città attrae un grande numero di visitatori internazionali.	L'ECoC aveva l'obiettivo di incrementare il numero dei contatti internazionali, anche se l'obiettivo più importante della candidatura era cambiare le abitudini dei cittadini, enfatizzando il ruolo della cultura sul benessere ("<i>Culture does good</i>"), incrementando la partecipazione dei cittadini alla attività culturali e rendendo visibile gli effetti della cultura nella vita di ogni giorno.
Tallin (Estonia) 2011 440.702 abitanti	- Principale centro economico e commerciale estone. - Sistema ICT particolarmente sviluppato e conosciuto nell'ambito dei servizi pubblici. - Uno dei principali porti dell'area baltica. - Destinazione turistica. Centro culturale.	Creazione di una nuova identità ed immagine europea della città e integrazione della popolazione estone nell'Unione Europea.

Città	Situazione socio-economica	Obiettivo di candidatura
Guimarães (Portogallo) 2012 158.000 abitanti	Stabilità economica da ricostruire a causa del declino dell'attività industriale, nonostante ciò ha una situazione culturale vibrante	Trasformare l'economia della città da industriale a creativa competitiva a livello internazionale e trasformare un'area di conservazione passiva della memoria in area con offerta di esperienze culturali e creative
Maribor (Slovenia) 2012 94.318 abitanti	Dopo tanti secoli come città commerciale provinciale, la prima rivoluzione industriale nel XIX secolo ha trasformato Maribor in un centro commerciale regionale. Lo sviluppo storico di Maribor è stato determinato dalla sua posizione geografica e la città è orgogliosa della sua ricca tradizione vinicola e della diversificata società culturale.	Lo slogan iniziale della candidatura "Pure Energy" è stato sostituito, per motivi di natura finanziaria, da "Punto di svolta" (Turning Point). Il nuovo slogan sembra riflettere meglio gli obiettivi, comunica una energia positiva e incoraggia le persone a essere attive e coinvolte. L'ECOC doveva essere un punto di svolta per Maribor, un inizio di un cambiamento positivo.
Marsiglia-Provenza (Francia) 2013 982.038 abitanti	Uno dei porti europei principali (aspetto che costituisce una delle variabili economiche maggiori), Marsiglia è stata caratterizzata da un alto tasso di immigrazione soprattutto in seguito al periodo di decolonizzazione. Ciò ha comportato problemi di integrazione sociale (7,8% della popolazione è composta da stranieri), che si sono riflessi sul tessuto urbano.	L'obiettivo principale di MP2013 è stato la valorizzazione della componente mediterranea ed internazionale della cultura marsigliese (e dell'intera area della Provenza). Ciò anche in seguito al varo e alla realizzazione del progetto di riqualificazione urbana <i>Euroméditerranée</i>, che ha aperto la strada alla candidatura ad ECoC2013.
Kosice (Slovacchia) 2013 240.000 abitanti	Economia fondata sull'industria pesante, è in atto un tentativo di rilancio turistico. Forte supporto all'industria creativa. Scena culturale sviluppata, ma fortemente dipendente dalle istituzioni pubbliche.	Miglioramento del profilo culturale della città, in particolare della scena indipendente; diversificazione dell'economia attraverso il supporto all'industria creativa. Integrazione delle minoranze e riqualificazione delle zone suburbane.

Città	Situazione socio-economica	Obiettivo di candidatura
Umea (Svezia) 2014 118.000 abitanti	Umea è una città in rapida espansione del centro-nord della Svezia. È una sede importante per l'ingegneria, le scienze forestali e le biotecnologie, attraente per ricercatori e aziende del settore hi-tech, nonché importante centro per l'educazione. In città è presente una costante crescita della vita culturale, sostenuta dalle politiche di sviluppo comunali.	- Promuovere la cultura come fattore di sviluppo della crescita umana. - Rafforzare il ruolo della cultura come motore di sviluppo sostenibile. - Rafforzare le relazioni internazionali e la dimensione della vita culturale.
Riga (Lettonia) 2014 699.2013 abitanti	Riga ha avuto un ruolo centrale durante il 19° secolo in quanto porto e snodo ferroviario per l'impero russo. Per questo motivo la sua componente etnica è variegata (lituani e russi in maggioranza). La città ha riconvertito la propria economia, riposizionandosi positivamente nel terzo settore proprio negli ultimi anni.	Obiettivo principale della candidatura è stata la volontà di dimostrare l'efficacia della presenza della cultura e della creatività in campo economico e sociale, che comporta la creazione di valore aggiunto e ricadute economiche ed antropologiche positive.
Mons (Belgio) 2015 92.000 abitanti	Sviluppato il settore dei servizi e del commercio internazionale; è sede di importanti aziende specializzate nell'innovazione tecnologica. Scena culturale abbastanza sviluppata, già sede di musei e di importanti siti UNESCO.	Trasformazione dell'hinterland in una Creative Valley. Utilizzo del digitale come ponte tra arte e tecnologia e come nuovo strumento di partecipazione e democrazia diretta.

Amburgo

Denominata 'porta sul mondo' per la rilevanza del suo porto per gli scambi commerciali a livello internazionale, Amburgo è una delle capitali dell'economia tedesca, con un livello di reddito pro capite tra i più elevati della Repubblica Federale, pari al doppio della media europea. Dall'inizio del 2000, con l'avvio dei lavori per la costruzione del nuovo distretto di HafenCity, sull'isola dell'Elba posta a sud dell'area centrale di antico impianto, precedentemente occupata dalle strutture del porto, è in corso ad Amburgo il più rilevante e complesso piano di riconversione urbana attuato in Europa. Nel 2011 Amburgo è stata eletta European Green Capital e rappresenta infatti uno spettacolare esempio di riqualificazione urbanistica in ottica ecosostenibile. Anzi, sarebbe più corretto parlare di trasformazione continua del tessuto urbano, una sorta di metamorfosi ecologica di una città che sembra capace di reinventarsi continuamente. La metropoli sull'Elba, fino ai primi anni novanta, aveva seguito un percorso di sviluppo simile a tante altre città, allargandosi e finendo per inglobare all'interno dei suoi confini diversi comuni limitrofi. La qualità della vita urbana andava via via degradandosi, proporzionalmente all'aumento dei pendolari, e si decise un cambio di rotta nelle politiche di sviluppo urbano, mirando a ridare vita ai quartieri più abbandonati di Amburgo, riqualificare la zona dei docks, potenziare i mezzi pubblici, espandere il verde urbano. Rivitalizzare la città, in una parola. I risultati sono sotto gli occhi di tutti: oggi il 20% della superficie di Amburgo è coperto da parchi o boschi e interi quartieri sono risorti a nuova vita. Il caso più spettacolare è quello di HafenCity, un progetto urbanistico unico per concezione e dimensioni: si tratta dell'area portuale, da anni in stato di degrado, dove gli enormi silos e i depositi per lo stoccaggio della merce sono stati riconvertiti in edilizia residenziale, con annessi servizi come scuole, case ed uffici, tutti invariabilmente a basso impatto ambientale, con consumi energetici che sono una frazione di quelli di un edificio di trent'anni fa. Amburgo ha studiato anche una strategia per digitalizzare l'intera regione metropolitana, tramite un efficace collegamento tra il governo, il porto, le imprese, cittadini, sanità, università, pubblica sicurezza e altre organizzazioni chiave. E' stata creata una rete integrata che si estende tra i reparti e le organizzazioni di tutto il paesaggio urbano senza soluzione di continuità, così da collegare le persone rielaborando i dati. Tramite questo e altri progetti connessi ai servizi urbani basati sull'utilizzo di Internet, Amburgo può agire come stimolatore per le città in Germania e in tutta Europa nei confronti di una digitalizzazione delle attività. La città sta inoltre elaborando progetti al fine di coinvolgere il settore sanitario, la sicurezza pubblica e i settori educativi; prendendo esempio anche da altre Smart Cities, come Copenaghen, Barcellona e Chicago, si potrebbero creare piattaforme digitali da utilizzare per la vendita al dettaglio, la produzione, il trasporto e l'energia.

2. TEMATICHE DI BENCHMARK

In ordine, affronteremo la corrispondenza tra l'attività realizzate e il programma presentato nel dossier di candidatura, la comunicazione, *digital culture e digital strategy*, progettazione culturale: dimensione nazionale ed internazionale, cittadinanza temporanea e *sustainability, legacy*, infrastrutture rimaste dopo l'anno di candidatura. Per ciascun tema verranno analizzate le diverse città prese in esame durante l'esame di benchmark e verranno presentate in ordine cronologico in modo da rendere evidenti i cambiamenti strategici avvenuti di anno in anno e da città in città, sulla base dell'esperienza delle precedenti.

Iniziamo dunque con il primo tema.

2.1. CORRISPONDENZA ATTIVITÀ REALIZZATE E PROGRAMMA PRESENTATO NEL DOSSIER

DO	DON'T
- Generare un coinvolgimento attivo della popolazione nella programmazione delle attività legate alla candidatura come ECoC consente la realizzazione di una maggiore legacy e sustainability per il futuro. - La buona riuscita della programmazione è strettamente legata alla presenza di una stabile e ben strutturata governance all'interno della <i>delivery agency</i>. Si consiglia, pertanto, la previsione di una fase di "incubazione" e sperimentazione sia delle regole di funzionamento della <i>delivery agency</i> sia di alcuni progetti prototipo da realizzare poi nell'anno in qualità di ECoC. In questa fase iniziale, fondamentale sarà la strategia di comunicazione (l'assenza di attività frequenti potrebbe infatti creare malcontento nel pubblico). - Assicurarsi di sviluppare una visione comune di quelli che sono gli obiettivi della candidatura tra la <i>delivery agency</i> e le istituzioni pubbliche e politiche del territorio, a tutti i livelli, fino a quello nazionale e internazionale.	- La mancata verifica della fattibilità pratica ed economica dei progetti porta al fallimento e all'impossibilità di strutturare una programmazione delle attività a lungo termine - La mancata individuazione di una direzione artistica unica ed di team di supervisione del programma rende più difficoltosa la gestione coerente e funzionale di tutte le attività previste. Si consiglia la creazione di un team stabile ed affiatato fin dal primo momento della candidatura.

LINZ

Linz non solo è riuscita a realizzare quanto previsto nel dossier ma ha anche implementato il programma tramite una call indetta nel 2005, mantenuta aperta fino al 2008 per l'elevato numero di progetti ricevuti. Le aree tematiche di interesse sono state prevalentemente tre e hanno incluso musica, *performing arts* e progetti di diversa natura culturale. Per dimensioni Linz ha implementato uno dei programmi culturali più grandi tra le ECOC fino ad oggi.

3,5
MILIONI

PERSONE COINVOLTE

42,4€
MILIONI
INVESTIMENTI5.000
ARTISTI COINVOLTI200
PROGETTI CULTURALI7.700
EVENTI REALIZZATI

VILNIUS

Rispetto alla programmazione iniziale, Vilnius ha realizzato approssimativamente 100 progetti e 1500 eventi a causa di una forte riduzione del budget di finanziamento inizialmente previsto seguita ad un cambio dell'amministrazione comunale che si è trovata a fronteggiare una situazione economicamente deficitaria nonché a causa dell'incombenza della crisi economica globale. Il mancato rispetto della programmazione è dovuto, altresì, ad errori di governance che hanno portato alla riorganizzazione funzionale ed efficace di una *delivery agency* solo nel 2009 (nel 2007 e nel 2009 inoltre si è assistito ad un cambio dei direttori artistici con effetti negativi sulla realizzazione del programma). Nello specifico, la maggioranza dei progetti sono ascrivibili all'European Art Programme (progetti realizzati in collaborazione con organizzazioni culturali ed artisti provenienti da altre parti d'Europa), in quanto vi erano partnership già stipulate, a discapito del People Programme.

1.500
EVENTI REALIZZATI100
PROGETTI CULTURALI

ESSEN

Non c'è stato alcuno scostamento rilevante tra il programma di Essen durante l'anno della nomina e quello prospettato all'atto di candidatura. Tuttavia, alcuni singoli progetti non sono stati sviluppati come previsto nel dossier iniziale. Tra questi, possiamo citare *The Flying City Hall*, che mirava a creare una sorta di hall itinerante per la regione, accantonato a causa dei costi troppo elevati, e *Invisible City*, che prevedeva la riconversione di tunnel e spazi sotterranei in

luoghi espositivi, irrealizzabile a causa di rischi per la salute e la sicurezza e per la scarsa collaborazione del proprietario dei siti in questione.

Inoltre, data la vastità e l'eterogeneità dell'area geografica, una **partecipazione forte della popolazione** è stata percepita come necessaria per la buona realizzazione dei numerosi progetti presentati.

Durante la fase di preparazione, Essen si è dedicata essenzialmente alla selezione dei progetti da sviluppare, tra **oltre 2.000 proposte**, per creare un programma di attività coerente. Dunque, prima del 2010, poco o nulla è stato fatto da un punto di vista degli eventi, mentre la stragrande maggioranza delle attività si è concentrata nell'anno della ECoC.

11,4€
MILIONI

BUDGET INIZIALE

- 40%
RISPETTO AL PREVISTO

10,5
MILIONI

VISITATORI

NEL 2010

586

PROGETTI CULTURALI

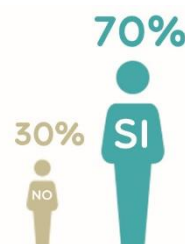
ISTANBUL Uno degli obiettivi dell'*application* originale di Istanbul 2010 era *"generate transformative energy and build capacity"* per lo sviluppo. Nonostante non si sia riuscito a pieno a sviluppare una visione coerente di tutto il programma culturale, Istanbul 2010 può essere considerato un successo. Tra il 2008 ed il 2010 sono stati realizzati 586 progetti che hanno prodotto circa 10.000 attività.

All'interno di questo **ampio** programma culturale, alcuni elementi sono particolarmente significativi. Il primo elemento è stato il **restauro del patrimonio culturale e industriale di Istanbul**. Il secondo elemento consiste nel numero di eventi culturali di alto profilo che hanno raggiunto notorietà internazionale. Il terzo, l'ampio numero di eventi culturali con lo scopo di presentare la cultura, le tradizioni, e gli artisti contemporanei di Istanbul e della Turchia, che hanno raggiunto importanti livelli di audience. Il suo lascito principale, comunque, è in termini di restauro e rinnovamento del patrimonio culturale, anche grazie alla creazione del **primo database del patrimonio culturale di Istanbul**, e di restituzione di una cultura vibrante alla città. Gli obiettivi dell'*application* però non sono stati raggiunti fino in fondo. Contrariamente al primo obiettivo di *"generate transformative energy and build*

10.000



**PERSONE ATTIVAMENTE
COINVOLTE**



CITTADINI INFORMATI

capacity" si può dire che il principale contributo sia stato la creazione di numerosi eventi sulla cultura moderna e contemporanea, ma la capacità

collettiva è andata dispersa in un programma che ha fatto fatica a tenere tutti i progetti uniti in una visione complessiva e unitaria del processo. Vi sono stati altri progressi circa il terzo obiettivo di *"address the urban and cultural dimension of citizenship"*, ma ancora la mancanza di una visione unitaria ha fatto disperdere alcune iniziative interessanti. Per quanto riguarda il quarto obiettivo di *"function as a bridge connecting Europe to its East"*, la connessione si è creata specialmente per quanto riguarda gli operatori e le operazioni culturali, meno da un punto di vista sociale e istituzionale, che forse era il vero obiettivo intrinseco.

PÉCS

Il programma culturale di Pécs 2010 ha previsto un'ampia varietà di progetti. Circa 650 progetti culturali hanno incluso 4.675 eventi realizzati. Il programma è stato di alta qualità diffusa, ed ha attirato l'attenzione di numerosi visitatori e stakeholders internazionali, facilitando i rapporti ed i progetti con dimensione internazionale. Le chiavi del successo di Pécs 2010 sono stati i fondi ricevuti dalle organizzazioni nazionali per lo sviluppo dei progetti culturali e la collaborazione con la governance nazionale e locale, nonostante alcune difficoltà riscontrate nella fase preparatoria. Il successo principale di Pécs 2010 è stato duplice: la crescita della dimensione europea, ottenuta grazie alla [collaborazione con i paesi vicini](#) e quelli ospitanti le altre ECoC 2010, e la realizzazione di infrastrutture, con particolare attenzione alle politiche di sostenibilità a lungo termine.

10.000
EVENTI REALIZZATI

400
ORGANIZZAZIONI COINVOLTE

650
PROGETTI CULTURALI

4.675
EVENTI REALIZZATI

TALLINN

Rispetto al budget iniziale previsto di 37 milioni di euro, Tallinn ha ottenuto 16 milioni di euro, posizionandosi come **una delle meno finanziate ECOC, fino al 2011**. Il programma ha dovuto quindi subire un forte ridimensionamento per motivi di natura finanziaria; sono state privilegiate **le iniziative basate su artisti e produzioni locali** per motivi relazionati al costo, che in caso di produzioni straniere sarebbe stato maggiormente elevato.

Tra i progetti più interessanti:

- Iniziative specificatamente indirizzate alla zona costiera, sviluppando concetti come quello della *Culturale Kilometre*, avviando un processo di recupero dell'area
- recuperi industriali, come nel caso del *Culturale Cauldron* (Kultuurikatel) che ha attratto 40.000 visitatori nell'anno della candidatura e che oggi serve come hub per industrie creative e culturali.
- *Tallinn's Lift11 project*, con cui sono state posizionate undici nuove e innovative installazioni nello spazio pubblico; questo è stato uno dei progetti più visibili e che a coinvolto anche firme di architetti che, oltre alla risposta alla *call*, hanno partecipato allo sviluppo del programma di Tallinn.

Tra i temi principali della candidatura vi sono la partecipazione equa tra istituzioni già affermate e operatori culturali indipendenti; il nuovo uso dello spazio pubblico e degli edifici industriali; la cooperazione transnazionale; l'apertura a progetti proposti dai cittadini o da operatori culturali singoli; l'uso innovativo della tecnologia ICT; l'attenzione particolare alle persone con esigenze particolari; le tematiche estemporanee trattate tramite "star events".

Il programma è stato realizzato sotto la direzione di Mikko Fritze, Jaanus Mutli e Jaanus Rohumaa. **Una delle chiavi di successo di questa candidatura è stato il rapporto di collaborazione creatosi nel team** grazie a Fritze, inclusa la sua abilità di essere al tempo stesso pragmatico pur offrendo un supporto creativo ai progetti ed inoltre l'abilità di lavorare con un budget molto modesto. **Tallinn ha quindi dimostrato che, nonostante difficoltà di governance, è possibile un nuovo approccio al management delle attività culturali della città.**

TURKU

Turku ha rispettato la maggior parte degli obiettivi che si era posta nel programma. I successi della città sono stati la cooperazione con gli *stakeholders* locali e la capacità **di rendere la cultura un elemento integrante della vita quotidiana dei cittadini** e l'incremento della visibilità di Turku all'estero. La chiave di questi successi è stata la stabilità delle strutture di governo e management; molti membri dello staff sono stati coinvolti nell'ECOC dai primi preparativi dell'applicazione di Turku fino alla realizzazione del programma culturale. L'impatto a lungo termine della candidatura è sicuramente il successo principale di Turku: **una significativa percentuale del budget è stata riservata per**

16 €
MILIONI
BUDGET INIZIALE
- €21 MILIONI
RISPETTO AL PREVISTO

l'implementazione della *sustainability strategy* ed inoltre il programma di strategia è stato parte dell'iniziale processo di *planning*.

GUIMARÃES Il programma culturale è stato focalizzato sulla creazione artistica, e team e stakeholders hanno puntato sullo sviluppo della creatività locale, col il contributo di artisti internazionali.

Il programma di Arte e Architettura ha puntato sulla valorizzazione dei

1.300

EVENTI REALIZZATI

15.000



CITTADINI COINVOLTI

monumenti e della storia locale per evocare il sentimento di identità, soprattutto connesso al patrimonio sociale, economico e culturale.

Coinvolgere i cittadini in "*unexpected and new cultural experiences*" era un altro punto cardine del programma, col il conseguente aumento del numero dei volontari rispetto a quelli attesi. La chiave del successo è stata il [supporto costante da parte dell'amministrazione pubblica e del governo nazionale](#) al team di progettazione di Guimaraes, e l'utilizzo dei fondi ERDF per la realizzazione di infrastrutture.

MARIBOR Maribor 2012 ha prodotto un programma estensivo e diversificato attraverso co-produzione e collaborazioni. Il programma includeva sia eventi di cultura alta e quella popolare, con particolare attenzione a contenuti innovativi, includendo attività che combinassero discipline artistiche e approcci sperimentali, con l'uso dei nuovi media. Il finanziamento iniziale di Maribor era di 200 milioni di euro dei quali 57 sono stati collocati per lo sviluppo e l'implementazione del programma culturale e 143 per gli investimenti nelle strutture. Il programma di Maribor è stato comunque realizzato con un finanziamento pari alla metà di quello previsto. Tuttavia, va notato che Maribor 2012 ha intrapreso un gran numero di co-produzioni, che richiedono contributi di cofinanziamento significativi da partner esterni (in alcuni casi fino a € 200.000). Alcuni soggetti consultati hanno



450

PROGETTI CULTURALI

135 DI QUESTI

CON COLLABORAZIONI

INTERNAZIONALI

commentato che i bilanci originali erano irrealistici, ma hanno osservato che la mancanza di accordi vincolanti nel concordare i bilanci e le strutture ha fatto sì che il peggioramento della situazione finanziaria abbia avuto un impatto ancor più negativo sullo sviluppo del programma. E' anche giusto dire che il budget per il marketing e la comunicazione era troppo piccolo (9% del

bilancio operativo totale). Inoltre, non vi era alcuna bilancio destinato a sostenere le attività aggiuntive culturali prima dell'anno di titolatura, o le attività e le strutture dopo il 2012. **Nella realizzazione del programma, il primo elemento di difficoltà è stato un cambiamento nel panorama politico locale.** Il sindaco, che era stato un forte sostenitore del programma per la candidatura, è stato sostituito da un nuovo sindaco, comunque saldamente a sostegno della nomina ma con un approccio diverso, maggiormente focalizzato sulla dimensione locale piuttosto che su quella europea.

5.624

EVENTI REALIZZATI

KOSICE

Kosice ha cominciato le attività ben prima del 2013, a dimostrazione del fatto che la nomina era parte di un più **ampio processo di cambiamento della città.** Ad esempio, il programma *SPOT*, incentrato sul coinvolgimento delle periferie, è iniziato già nel 2010. Tuttavia, sono stati registrati **ritardi nella realizzazione del programma.** In particolare, alcuni progetti infrastrutturali sono iniziati soltanto nel 2012 e non erano conclusi alla data d'inaugurazione. Alcuni non sono stati affatto realizzati, come ad esempio la trasformazione di una miniera in un centro ricreativo, a causa di mancanza di fondi. Nel 2012, il comitato di monitoraggio si diceva entusiasta del supporto e dell'adesione di cui godeva il progetto, ma sottolineava l'importanza di concentrarsi sul tema della *legacy* e della partecipazione di nuovi target di audience. Le raccomandazioni sono state rispettate. In particolare, nel 2010 è stato nominato un *Head of Communication* per coordinare le attività di comunicazione. Il programma finale non ha deviato in maniera rilevante da quello originario; soltanto alcuni progetti non sono stati implementati nonostante fossero stati particolarmente apprezzati dal comitato di selezione. Tra questi, il *Water Protocol* e il progetto musicale di Peter Breiner.

MARSIGLIA-PROVENZA

Il punto focale della candidatura di Marsiglia-Provenza a ECoC 2013 è stato il **Mediterraneo**, declinato principalmente attraverso focus sul tema **dell'accoglienza ed ospitalità**, della **bellezza naturale** dell'area Provenza e della **capacità di integrazione sociale dell'arte negli spazi pubblici.** È stata messa a punto la realizzazione di nuove infrastrutture culturali a sostegno della programmazione elaborata: **60 i cantieri realizzati.**

Inoltre, un ulteriore obiettivo della candidatura è stato quello di tentare di **mettere a sistema i numerosi operatori ed associazioni culturali presenti sul territorio** ("numerosi ma fragili", come è possibile leggere nel dossier di valutazione ex post prodotto dall'Associazione MP2013), non tanto quello di farne emergere di nuovi.

11
MILIONI
VISITATORI
NEL 2013



Sono stati implementati circa **950 progetti**, affiancati da altri singoli eventi, coprendo un ampissimo territorio (circa il 66% delle visite durante gli eventi ECoC 2013 si sono concentrate a Marsiglia, 12% ad Aix-en Provence, 7% ad Arles ed il 15% in altri territori). Di questi, **600 sono stati co-prodotti da Marsiglia-Provenza 2013**, **350 hanno invece beneficiato del label e comunicazione di MP2013**. I risultati ottenuti testimoniano il successo

60

CANTIERI REALIZZATI

950

PROGETTI CULTURALI

nell'aver attratto un'ampia audience (circa 11 milioni i visitatori).

RIGA

La principale motivazione che ha spinto Riga ad inoltrare la propria candidatura a Capitale Europea della Cultura 2014 è stata la **volontà di far crescere l'offerta culturale dentro e al di fuori la città**, col fine di promuovere la sua immagine per attrarre non solo un maggior numero di turisti, ma anche di **players culturali**.

Dei 350 progetti presentati in una prima fase, ne sono stati finalizzati e realizzati 200 (per un ammontare finale di **488**): il motivo di questo gap è dovuto alla difficoltà economica che si è trovata a fronteggiare la città (e l'intera nazione), che ha comportato un taglio alla spesa pubblica, ed in particolare, a quella culturale, pari ad un 40% dei fondi previsti. Ciò ha influito anche sul compimento dell'intero programma ECoC (il cui **budget iniziale era di 27 milioni di euro**).

Il programma culturale di Riga2014 si è espanso sia in termini di scopo che di scala: ciò ha comportato una **duplicazione dell'ammontare dell'offerta culturale** della città ed un aumento dell'accessibilità e la collaborazione, nazionale ed internazionale (quest'ultime si inquadrano nel primario obiettivo chiave di incrementare l'offerta culturale). Questo dinamismo e varietà delle proposte culturali sono stati garantiti dalla **partecipazione di numerose NGOs di piccole dimensioni** (più vicine a componenti sociali sotto-rappresentate), **coinvolte in modo partecipativo** nell'arricchimento del programma culturale per Riga2014: ciò ha comportato una maggior apertura nei confronti della società civile, che fino a quel momento era mancata da parte del City Council della città.

Le attività portate avanti durante l'anno di candidatura hanno attirato un **numero di visitatori pari ad 1.6 milioni**, generando ricadute positive anche in termini di turismo e settori correlati.

1,6
MILIONI

VISITATORI
NEL 2014

488

PROGETTI CULTURALI

UMEA

I tre obiettivi indicati nella fase iniziale di candidatura – **promuovere la crescita umana, rafforzare il ruolo della cultura come motore di sviluppo sostenibile, rafforzare le relazioni e dimensioni della vita culturale internazionale** – sono rimasti importanti caratteristiche del programma culturale e del suo *modus operandi*.

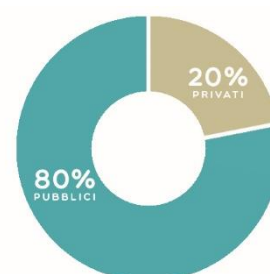
Un anno prima della cerimonia di apertura, è stato realizzato un evento di pre-lancio a Stoccolma, durante il quale è stato lanciato il programma di Umea2014. Inoltre, sempre nel 2013, è stato utilizzato il premio Melina Mercouri per finanziare "Caught by Umea", un tour promozionale in sette città europee; il tour è stato preceduto da una competizione non commerciale chiamata "Artist Caught by Umea" che ha coinvolto artisti e creativi di tutto il mondo invitandoli a prendere ispirazione e reinterpretare Umea e il nord della Svezia. Gli artisti risultanti vincitori della competizione hanno preso parte al "Caught by Umea" esponendo le loro opere in sette città europee.

Parallelamente allo sviluppo del programma culturale, **nella fase di sviluppo sono state create nuove istituzioni culturali** come il *Bildmuseet* e il *Guitar – The Museum*.

Come la maggior parte delle ECoC, il programma culturale presentato da Umea nel corso dell'anno del titolo è stato più esteso, più innovativo e più europeo rispetto all'offerta culturale della città negli anni precedenti.

MONS

La realizzazione del programma di Mons è stata caratterizzata da una **estrema puntualità ed efficienza**. Al primo monitoraggio³, la delegazione della Commissione si è dichiarata impressionata del lavoro del team, che ha gettato ottime basi per il lavoro successivo, e ha apprezzato lo stretto rapporto con la città e il focus sui giovani. Ha tuttavia raccomandato di mantenere un livello di attenzione elevato sulle minoranze e i gruppi svantaggiati presenti in città e, soprattutto, sul budget. Anche al secondo monitoraggio⁴, nel 2014, il Monitoring and Advisory Panel si è detto soddisfatto del lavoro di Mons, manifestando particolare soddisfazione per l'attitudine del team a lavorare con **un elevato numero di partner**, tra cui scuole, università, artisti professionisti e amatoriali e organizzazioni no-profit. Altro dato rilevante è che, **al 2014, l'80% di tutti i contratti era già concluso e che il 20% del budget proveniva da sponsor privati**.



SPONSOR

³ Il report del primo monitoraggio è reperibile al link:

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2015-first-monitoring_en.pdf

⁴ Il secondo report è reperibile al link:

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2015-second-monitoring_en.pdf

DONOSTIA /SAN SEBASTIAN

Trovandoci, al momento della stesura del presente scritto, ancora nel primo semestre dell'anno della designazione della città Donostia San Sebastian come ECoC, definire con certezza la corrispondenza tra quanto stabilito nel dossier e quanto realizzato non è ancora possibile. Possiamo per ora affermare che si è avuto il rispetto delle tematiche individuate all'interno della candidatura. Il programma è strutturato in due macrotemi: *coexistence* e *city*. Nel primo *cluster*, sono individuabili tre differenti sotto-tematiche (indicate simbolicamente come "*lighthouses*") ovvero *peace*, *life*, *voices*. L'area di programmazione identificata con il termine *city* si suddivide in 5 differenti progetti soprannominati *Quays* (banchine): *pagadi* incentrato sull'attività svolta dal centro per l'arte contemporanea Arteleku, *bestelab* focalizzato sull'incentivare la partecipazione attiva della popolazione per ottenere innovazioni sociali basate su pratiche collaborative, *hazitegiak* per creare una maggiore coesione tra i soggetti della cultura e la cittadinanza, *284+* incentrata sul **multilinguismo** che caratterizza la città ed infine *hirikia*, incentrata sul tema del digitale. Attualmente il programma ha consentito il finanziamento di 132 proposte culturali. Cluster principale dell'intero programma è "*Waves of Energy*" che vuole coinvolgere i cittadini in modo diretto, attraverso **l'erogazione di fondi per progetti specifici** che possano mettere in condivisione il "valore" di Donostia San Sebastian. Aspetto interessante del progetto è che la sua creazione è dipesa dall'esempio rivestito dal progetto *Kulturskjutsen* di Umea 2014. I finanziamenti erogati con questo ultimo progetto sono pari a 5 sovvenzioni da 2.016 euro al mese e un da 20.160 euro ogni due mesi. Le call rimangono costantemente aperte.

48€
MILIONI
BUDGET INIZIALE
- €20 MILIONI
RISPETTO AL PREVISTO

WROCLAW Trovandoci, al momento della stesura del presente scritto, ancora nel primo semestre dell'anno della designazione della città di Wroclaw, non è ancora possibile definire con certezza la corrispondenza tra quanto stabilito nel dossier e quanto realizzato; è possibile però affermare con certezza che sono state rispettate le tematiche argomentate all'interno della candidatura. Le linee guida del progetto presentato dalle autorità comunali seguono lo slogan "Spazi per la bellezza", dove eloquente è la determinazione a **coinvolgere nel processo di creazione di contenuti culturali e di promozione del patrimonio già acquisito quegli ambienti sociali che per varie ragioni ne sono finora rimasti esclusi**. Sono stati programmati 400 progetti, 1.000 eventi culturali e 8 curatori per la gestione e l'impostazione del programma in vari campi della cultura. Wroclaw mantiene al momento la sua vision "*Metamorphoses of Culture*", mission "*Spaces for beauty*" e l'obiettivo "*Variety*".

1.000
EVENTI REALIZZATI

400
PROGETTI CULTURALI

2.2. COMUNICAZIONE

DO	WARNING	DON'T
- Si consiglia lo sviluppo di due diverse strategie di comunicazione: una per il brand della città stessa e una per il programma ECoC - Fondamentale nella creazione di un brand è la scelta di uno slogan che sia identitario, facilmente esportabile e accompagnato da un logo che rifletta chiaramente l'immagine della città. Creazione di una rete con le istituzioni del territorio che già si occupano di comunicazione nonché turismo - Creazione di una rete con le passate e le attuali ECoC per lo sviluppo di piani di comunicazione e marketing nonché di partnership per la messa a punto di strategie a livello internazionale. - Si consiglia la produzione di calendari con le attività programmate da distribuire in cartaceo, per aiutare le operazioni di comunicazione per il breve periodo. Il sito web è fondamentale.	Coinvolgimento proattivo di media: è necessario utilizzare un linguaggio accessibile a tutti e comunicare il programma con ritmi regolari e costanti sin dalla fase preparatoria della candidatura - Creazione di un'immagine integrata e declinabile per ogni esigenza. - Per una comunicazione efficace si richiede un investimento che vada dal 13% al 20% del budget totale a disposizione. In ogni caso, una corretta e preventiva individuazione del target a cui rivolgersi consente di creare campagne di comunicazione efficaci con budget ristretti. - È bene prevedere strategie di riprogrammazione della comunicazione in caso dell'insorgere di problemi, lungo gli anni preparatori alla candidatura, in modo da poterla rendere adeguata al proprio target e alle necessità che emergeranno lungo il percorso.	- La mancanza di un controllo, di una supervisione e di un coordinamento dell'uso del brand è deleteria. - Non si deve mai sottovalutare la comunicazione: in caso di forti riduzioni del budget bisogna evitare che questo incida sulla comunicazione, che al contrario è stata molto spesso eliminata come investimento dalle ECoC con effetti disastrosi sul raggiungimento dei propri obiettivi.

LINZ

Circa il 19% del bilancio totale è stato investito in attività di marketing e comunicazione, con notevoli sforzi rivolti verso la *branding image*, il merchandising e altri prodotti creativi. Le attività di comunicazione sono state indirizzate a soddisfare quattro obiettivi tra loro collegati: contribuire a **cambiare l'immagine della città, promuoverla come destinazione turistica, promuovere il programma culturale di ECoC e rafforzare l'orgoglio civico locale**. Lo slogan è emblematico di una volontà di cambiamento: "Say Linz. Say Change".





**PREMI NAZIONALI E
INTERNAZIONALI PER
COMUNICAZIONE E
MARKETING**

La campagna di comunicazione può esser divisa in quattro fasi, ciascuna con specifici obiettivi da perseguire: lancio del logo (2007/08), campagna di posizionamento (inizio 2008), campagna intensa di comunicazione del vicino anno di titolatura ECoC (metà-fine 2008), campagna di comunicazione del programma (2009). La collaborazione con gli uffici turistici ha inoltre agevolato sia la fornitura di informazioni sia la vendita dei ticket per le attività culturali. Le attività di comunicazione si sono dimostrate vincenti nel creare un'immagine positiva della città di Linz e nell'attrarre visitatori, nonostante siano state affrontate alcune difficoltà, soprattutto durante la fase di sviluppo del programma, quando i media locali si sono dimostrati scettici circa l'apparente scarsità di attività. Ad ogni modo, Linz ha raggiunto notevoli successi nelle sue attività di comunicazione e di marketing sia in termini di volume che di copertura stampa. Circa 300 giornalisti hanno visitato Linz nel periodo precedente alla cerimonia di inaugurazione e la ECoC è stata menzionata in più di 25.000 articoli di giornale e più di 2600 volte in altri mezzi di comunicazione. Linz ha anche ricevuto **13 premi nazionali e internazionali** per le sue attività di comunicazione e marketing.

300

GIORNALISTI INVITATI

+25.000

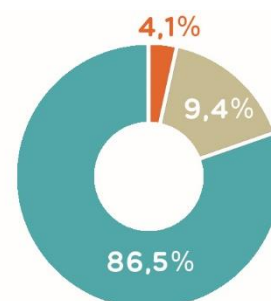
ARTICOLI

VILNIUS

Vilnius ha affidato la comunicazione ad un'agenzia esterna. La strategia di comunicazione era incentrata sulla promozione all'estero della candidatura e sulla presentazione del programma ai residenti di Vilnius e della Lituania. La promozione all'estero è stata strutturata in modo eccellente: la comunicazione con gli operatori turistici è iniziata immediatamente dopo la proclamazione della candidatura nel 2005 e si è intensificata nel 2006 con l'organizzazione strutturata della *delivery agency*.

Nel 2008 è stata realizzata la campagna pubblicitaria principale per diffondere le informazioni riguardanti la contemporanea celebrazione del centenario della Lituania, informare gli stakeholders circa il programma, nonché per diffondere informazioni turistiche all'estero allo scopo di incrementare i turisti.

La campagna di marketing si è basata sullo slogan *Hello, We Discovered You – You Discover Us*, campagna sviluppata in 8 nazioni nella primavera 2008.



**OPINIONE DEI MEDIA
NEL 2009**

Importante è stato anche il rapporto creato con i giornalisti, che ha portato ad un forte aumento loro presenza in città.

Si segnala inoltre che, attualmente, non è possibile rintracciare un sito web ancora esistente aggiornato o perlomeno con l'indicazione delle attività realizzate nel corso dell'anno 2009, in qualità di Capitale Europea della Cultura. L'unico sito presente, inerente l'iniziativa del 2009, è in lingua lituana e quindi non è stato possibile verificarne il contenuto. Nel complesso, l'immagine negativa data dai media ha ridotto l'effetto positivo di sviluppo della candidatura come ECoC.

ESSEN

Essen ha allocato risorse significative per la comunicazione e il marketing, usando tutte gli strumenti disponibili. Sono stati costituiti due differenti uffici, comunicazione e marketing, che hanno lavorato a stretto contatto e che si sono trovati ad affrontare una serie di sfide rilevanti, prima fra tutte la tragedia di Duisburg, durante la *Love Parade*⁵. La sfida più grande derivava in ogni caso dal fatto che, nonostante Essen fosse nominalmente la capitale, gli eventi riguardavano tutti i comuni della regione della Ruhr.

Tutti gli eventi sono stati supportati attraverso i *programme-books*, il sito web, le *brochures* e il calendario mensile. Fra questi, i trenta eventi con il più alto potenziale sono stati pubblicizzati anche attraverso media speciali e campagne pubblicitarie.

Altra questione era riuscire a comunicare il brand Essen 2010 in maniera unitaria, considerato che esso doveva rappresentare in realtà l'intera regione. In questo, è risultato vincente il ricorso ad **un fortissimo elemento identitario, quello del patrimonio industriale** presente nella regione. Sono infatti state utilizzate le immagini di strutture simboliche, quali il Zeche Zollverein, il Gasometer Oberhausen o il Dortmunder U. Il panorama post-industriale della regione ha quindi costituito l'elemento unificatore, nonché mezzo di collegamento con molti altri paesi europei che hanno conosciuto vicende analoghe. Infine, i due uffici comunicazione e marketing, hanno lavorato a stretto contatto con diversi partner esterni, quali la Ruhr Tourism.

In conclusione, Essen ha allocato in marketing, *communication* e *press* il 20% del budget, pari a 16.2 milioni di euro.



16,2 €
MILIONI
**MARKETING E
COMUNICAZIONE**

2.510
ARTICOLI

⁵ Durante il festival della Love Parade, 21 persone hanno perso la vita travolte dalla folla. L'evento era sotto il banner dell'ECoC, nonostante Essen 2010 non avesse alcun ruolo significativo nell'organizzazione dell'evento.

ISTANBUL La strategia di comunicazione di Istanbul 2010 non era certo improntata sulla promozione del patrimonio culturale e dell'identità locale, ben nota a livello mondiale, ma piuttosto sul riuscire a comunicare un programma culturale così vasto. I due obiettivi principali della comunicazione e del marketing sono stati: il **coinvolgimento del maggior numero di persone e organizzazioni**, attive e non attive nei progetti culturali, e la ridefinizione del rapporto tra i cittadini di Istanbul e l'amministrazione locale per creare un **nuovo processo di decision-making**. La campagna di comunicazione si è strutturata in cinque fasi: *Planning* (2006) con la formazione del team, il coinvolgimento degli stakeholders e lo sviluppo dell'inventario dei sistemi di comunicazione esistenti; *Fire Up!* (2007) con la decisione degli obiettivi, la considerazione del target e lo sviluppo del loro e di un'identità grafica che fosse riconoscibile; *Mobilising* (2008) con l'organizzazione dei canali non-media, lo sviluppo del materiale cartaceo, la creazione del sito web e la stipulazione di contratti con agenzia advertising e media; *Completion* (2009) con l'integrazione della campagna advertising e del piano di comunicazione ed e l'utilizzo dei canali mediatici alternativi; *Action* (2010) con il lancio del programma, l'emanazione di una newsletter mensile e la produzione di un notiziario televisivo giornaliero. Nella pratica, il piano non è stato interamente rispettato, soprattutto a causa dei ritardi nella partenza della campagna di comunicazione. La strategia di comunicazione internazionale ha avuto l'obiettivo di attrarre visitatori stranieri ad Istanbul per il suo *brand value*, attraverso lo slogan *Istanbul, the most inspiring city in the world*, piuttosto che per la ricchezza culturale del suo programma. Per questo motivo il logo di Istanbul 2010 è stato affisso su gran parte dei mezzi di trasporto pubblici della città, e sugli aeroplani della Turkish Airlines.

42 €
MILIONI
MARKETING E
COMUNICAZIONE

+11% ✈️
MILIONI
VISITATORI
NEL 2010

125
CONFERENZE STAMPA

50.000
ARTICOLI

PÉCS

Gli obiettivi principali della strategia di comunicazione e marketing del Pécs 2010 Management Centre sono stati: la crescita dell'immagine di Pécs e di tutto il paese, la comunicazione del programma culturale e la comunicazione degli affari connessi allo sviluppo delle infrastrutture. Il principale target di audience erano i cittadini di Pécs, gli ungheresi, i media, l'opinione pubblica, le persone legate a Pécs e i visitatori dell'Ungheria che sarebbero potuti passare per Pécs. Uno dei messaggi principali della comunicazione di Pécs è stato il concetto di *Borderless City*, città di confine tra diverse culture. È stata però segnalata una mancanza di efficienza per

83%
SI
17%
NO
CITTADINI CONSAPEVOLI
DI ECoC 2010
NEL 2010

quanto riguarda la cooperazione delle agenzie turistiche con il management dell'organizzazione degli eventi. Alcuni *stakeholders* hanno invece registrato una carenza dell'informazione circa il programma culturale negli spazi pubblici.

7,64 €
MILIONI
MARKETING E
COMUNICAZIONE



TALLINN

Si può dedurre che le iniziative legate alla Capitale della cultura europea sono state ben comunicate tra il 2006 e il 2010, come emerge dai dati relativi all'andamento del turismo nonché della duplicazione dalle visite ai musei. Oltre che di [comunicazione verso l'esterno](#), è bene parlare anche di [comunicazione tra le diverse candidate](#). In tal senso, Tallinn ha adottato una strategia apprezzabile: oltre alle attività che normalmente le diverse ECoC condividono, la prossimità delle due città candidate ha portato ad un [piano condiviso di comunicazione e marketing](#). Sono stati realizzati anche percorsi turistici di collegamento tra le due città, pacchetti di viaggio e collaborazioni con sponsor e partner. Degna di nota anche la partnership con Linz con cui ha creato una *traineeship* per i membri dello staff per il 2011.

In funzione di una comunicazione più efficace, la Fondazione ha deciso di realizzare corsi e di dare supporto pratico ai locali nella realizzazione di attività di marketing e di realizzare importanti connessioni con l'estero, in particolare con la Russian Central TV.

[Sono stati individuati dei pubblici precisi](#): turisti dei mercati confinanti, altre nazioni europee, soprattutto quelle con un collegamento aereo diretto, e mercati distanti come Giappone e USA.

[Anche di fronte alla riduzione del budget, la Fondazione, adottando una strategia pragmatica, ha riprogrammato la comunicazione](#), appoggiandosi a collaborazioni con Tallinn City Tourist Office, Estonian Tourist Board e Enterprise Estonia, già obbligati a diffondere l'immagine della città all'estero per attrarre investitori.

TURKU

La comunicazione è stata divisa in due fasi principali: attività antecedenti e seguenti alla pubblicazione del programma culturale.

Inizialmente, vi è stata una mancanza di trasparenza e di informazioni disponibili riguardo le attività per il pubblico sulla preparazione ad ospitare il titolo di capitale della cultura, fino a quando la Fondazione Turku 2011 ha strutturato

5.000
ARTICOLI

una campagna di marketing non focalizzata sulla promozione di ogni singolo evento del programma ma piuttosto sulla comunicazione dell'intero

programma ed inoltre, per una maggiore trasparenza, ha scelto di pubblicare il dettaglio degli eventi sul sito della fondazione stessa. I principali canali di comunicazione usati sono stati: stampa, meetings, websites, calendari, pubblicazioni annuali per turisti, cinque magazine come supplemento a giornali nazionali e locali, profili Facebook. Per le attività di marketing, inoltre, sono stati utilizzati gli spazi pubblici, ad esempio il materiale promozionale era disponibile nei punti principali della città come il porto, la stazione del treno e dei bus. La comunicazione si è estesa agli operatori dei trasporti pubblici con la creazione di una linea di bus dall'aeroporto alla città rinominata *Culture Line*, per attirare l'attenzione su quello che stava accadendo in città.

I temi principali della comunicazione sono relazionati alla salute e benessere: sono stati usati slogan come "La cultura fa bene" e l'iniziativa *Cultural prescription* è stato uno strumento per collegare cultura e salute (biglietti gratis per eventi culturali sono stati distribuiti dai dottori durante le visite con i pazienti).

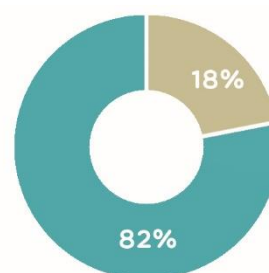
GUIMARÃES Gli obiettivi chiave della campagna di comunicazione erano: l'incremento della visibilità nazionale ed internazionale della città, l'incremento del numero di visitatori nazionali ed internazionali ed il coinvolgimento attivo della cittadinanza. A livello nazionale è stato importante enfatizzare la dimensione europea della città, con uno stile di vita contemporaneo. Internazionalmente, bisognava assicurare ai potenziali turisti che Guimarães fosse

una città interessante, in grado di attrarre e sostenere un gran numero di visitatori. Durante la fase di sviluppo, la comunicazione ha reputato

7,3 €
MILIONI
**MARKETING E
COMUNICAZIONE**

fondamentale coinvolgere la cittadinanza. Le prime due campagne di comunicazione avevano come slogan *In Guimarães (where) everything happens* e *where everything is transformed* che però non erano state ben recepite dal pubblico nazionale, e nemmeno dai residenti. La

nuova campagna di comunicazione, con lo slogan *You are part of it*, ha rappresentato la svolta dal punto di vista comunicativo, in quanto ha risvegliato il senso di appartenenza della cittadinanza ed il loro orgoglio. Il logo di Guimarães è stato accolto bene dai cittadini e dalle organizzazioni, specialmente per le attività commerciali nel centro città. Il logo abbraccia i valori della città molto bene ed è strutturato in modo tale da essere ben adattato e decorato in maniere differenti. Sin dall'inizio, il team di Guimarães ha incoraggiato ogni cittadini a declinare il logo a suo piacimento, ottenendo quindi un grande ritorno di immagine e l'affermazione di Guimarães 2012 come brand.



● BUDGET PER MARKETING E COMUNICAZIONE

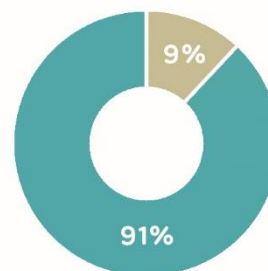
85 ORE
COPERTURA TELEVISIVA
NEL 2012

500
GIORNALISTI INVITATI

MARIBOR

Maribor non ha destinato un consistente budget al marketing (9% budget comunicazione). Nonostante questo la città è stata supportata profondamente dal ruolo di alcune agenzie di comunicazione locale. Il team che si occupava del marketing è stato creato nel 2011 e ha sviluppato una strategia di promozione, di marketing e turismo e un nuovo logo poco prima dell'anno di candidatura. La strategia includeva l'identificazione di 25-30 media partner, regolari conferenze stampa e newsletter, visite facilitate per giornalisti stranieri e nazionali, campagne di promozione a Maribor e in Slovenia, promozione di specifici eventi, Internet (supportato da Google Advertising e pagine di eventi online), 1.400 post e 427 progetti o eventi in galleria, campagna media che comprende le mobile app (Facebook, Instagram, Twitter, Foursquare).

Sul piano locale, l'attività di comunicazione non ha sfruttato adeguatamente, i media, problema che ha richiesto nella seconda fase di candidatura un implementazione delle partnership con i media locali e nazionali. Questi problemi possono essere relazionati al fatto che il programma è stato stabilito in ritardo e dunque lo staff marketing aveva poche informazioni sui contenuti da diffondere ai media e ai tour operator.

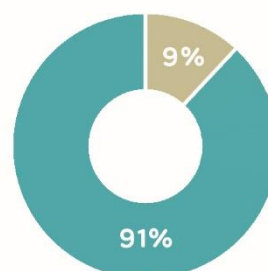


● BUDGET PER MARKETING E COMUNICAZIONE

KOSICE

La comunicazione di Kosice non è stata efficace. Il budget complessivo per comunicazione e marketing è stato relativamente basso (3.5 milioni pari all'11% del budget nella fase di candidatura, 2 mln pari al 9% della spesa effettiva). Per ogni progetto finanziato, solo il 10% del budget poteva essere utilizzato per la promozione. Questo non ha permesso di mettere in campo una strategia di comunicazione completa. Alcuni *stakeholders* hanno rilevato che il linguaggio utilizzato per la comunicazione è stato troppo tecnico per ingaggiare i media nazionali. Si è tentato di riparare in extremis tramite la nomina, dal 2011, di un capo delle pubbliche relazioni, sia con i media che con il pubblico.

La cattiva gestione della campagna di comunicazione ha comportato una difficoltà di reperimento di finanziamenti privati.



● BUDGET PER MARKETING E COMUNICAZIONE

2 €
MILIONI
**MARKETING E
COMUNICAZIONE**

MARSIGLIA-PROVENZA

Uno degli obiettivi di Marseille-Provence 2013 è stato **implementare il turismo**. Oltre ad aver lavorato in modo organico e sistematico ad una digitalizzazione dell'offerta culturale e turistica, il **programma culturale è stato comunicato in due modi**.

In primis è stata approntata una **comunicazione generale di tutto il programma**, portata avanti dall'Associazione e da una *media agency* che ha gestito i rapporti con le testate nazionali.

Sono stati riscontrati alcuni ostacoli a tal proposito. Uno di questi è stato il cambio di direttore dell'Associazione Marseille-Provence 2013; un altro, la **difficoltà di comunicare il programma nella sua interezza e, allo stesso tempo, specificità di dettagli**. Nonostante ciò, con l'avvicinarsi dell'anno di designazione, l'attenzione dedicata dalla stampa si è fatta sempre più crescente.

La seconda strategia comunicativa ha tentato di **privilegiare la promozione degli specifici progetti**.

La responsabilità comunicativa dei progetti "minori" è stata demandata totalmente agli organizzatori e ai project manager di questi. L'efficacia di questa strategia è stata variegata, riflettendo dunque le relative esperienze di coloro che andavano a gestire i progetti: alcuni avevano compreso a pieno il carico di responsabilità derivanti da questa scelta; altri, al contrario, non hanno investito abbastanza sotto questo aspetto, non ricevendo, dunque i frutti sperati.

Un esempio virtuoso di questa divisione è stato quello di "**Hôtel du Nord**": una cooperativa di abitanti che, al Nord di Marsiglia, ha creato un sistema a ricettività diffusa, fornendo, oltre all'ospitalità, anche delle esperienze di visita elaborate totalmente dagli abitanti stessi. La sistematizzazione di questi servizi ha portato alla **creazione di un brand facilmente fruibile e modificabile** a seconda delle attività sponsorizzate: un'ottima scelta comunicativa che rende immediata la riconoscibilità di questi prodotti e ne amplifica l'efficacia diffusa.

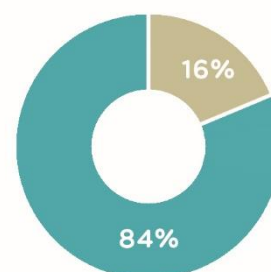
Per quel che riguarda la comunicazione social, c'è stata una buona gestione su tutti i canali, che si è protratta anche nel periodo successivo all'anno 2013, **trasformando i profili di "Marseille-Provence 2013" in "MyProvence 2013"** (operazione avvenuta anche per il sito).

RIGA

Riga ha destinato il **16% del proprio budget al marketing e alla comunicazione**.

Questa cifra è stata necessaria a finanziare campagne promozionali rivolte a visitatori nazionali ed internazionali, la stampa internazionale e i contenuti costruiti on-line.

Questa scelta si è rivelata efficace proprio grazie al **supporto della TV e delle stazioni radio nazionali**: queste hanno ricevuto fondi dal City Council per avviare un *broadcasting* sistematico circa i contenuti del programma durante tutto l'anno. Ciò ha permesso un costante aggiornamento dei cittadini, visitatori e degli *stakeholders* circa lo sviluppo del programma Riga2014: sono inoltre state trasmesse, cinque volte alla settimana in prima tv, delle **Cultural News**, consistenti in brevi *highlights* di 5-8 minuti, sul passato e sul presente del programma. La scelta di utilizzare principalmente **mezzi di comunicazione "tradizionali"** ha permesso di raggiungere in modo organico diversi target di



● BUDGET PER MARKETING E COMUNICAZIONE

pubblico, raggiungendo anche l'obiettivo di brandizzare in modo radicale l'evento Riga2014.

Un ulteriore scelta di tipo comunicativo è stata l'apertura di una piattaforma wiki⁶.

UMEA

Umea ha cercato di promuovere l'ECOC e il suo programma culturale un pubblico locale, nazionale e internazionale. In tal modo, il team di Umea 2014 ha affrontato molte delle sfide interne ed esterne che sono comuni alla maggior parte delle ECOC. Dal 2012 in poi, con la nomina Communication Manager, il team ha iniziato a sviluppare un piano di marketing coerente ed efficace ed è stato stanziato l'11% del budget totale per attività di comunicazione e marketing. Le attività hanno quindi sottolineato l'approccio *Open Source* basato sulla partecipazione e co-creazione, così come i valori di curiosità e passione, in particolare gli obiettivi generali sono stati: *attrarre co-creazione, rafforzare l'immagine di Umea come una città interessante e attraente sotto il profilo culturale, accrescere il numero di visitatori*.



Una sfida importante nel periodo di sviluppo è stata quella di comunicare con i media locali e i cittadini nel momento in cui il programma culturale è stato relativamente poco sviluppato. Per incoraggiare la ricettività alla EcoC sono stati *reclutati cittadini locali in qualità di ambasciatori*, che hanno firmato impegni formali e sono stati addestrati a svolgere questo ruolo all'interno di Umea. A livello internazionale, un obiettivo chiave era semplicemente quello di far conoscere Umea ad un vasto pubblico internazionale e di attrarre turisti e visitatori e, data la scarsità di tempo e del budget, l'enfasi è stata posta sul lavoro in collaborazione con altre parti interessate e sulla *comunicazione strategica e selettiva con giornalisti itineranti e altri media internazionali*. Un'analisi fatta da Umea 2014 ha stimato che questa copertura stampa ha raggiunto un pubblico fino a 2 miliardi, per un valore di 41.000 €. C'è stata anche la copertura da parte delle televisioni in Francia, Italia e Germania. In questo contesto, il principale evento non convenzionale di comunicazione internazionale è stato il *Caught by Umea*, un tour promozionale in sette città europee svolto in collaborazione con gli uffici turistici Visit Sweden e Visit Umea, e l'Università di Umea, che ha attirato circa 57.000 visitatori e giornalisti da tutta Europa. Un'altra importante attività di marketing è stata la collaborazione con Riga 2014 per promuovere la EcoC nel padiglione cultura alla Internationale Tourismus-Börse (ITB), fiera sul turismo internazionale di Berlino nel 2013.

A livello nazionale, le attività di comunicazione di Umea 2014 hanno affrontato la sfida di attrarre visitatori provenienti da altre parti della Svezia e di convincere una porzione scettica di media nazionali. Gli sforzi per raggiungere questo pubblico sono stati sostenuti da una rappresentazione di Umea 2014 a Stoccolma un anno prima della cerimonia di apertura EcoC, che ha consentito l'accesso diretto a media nazionali e alle istituzioni culturali.

⁶ Si rimanda al punto 3.3 *Digital strategy e digital culture*.

MONS

Le competenze nel settore della comunicazione a Mons sono state ripartite tra la fondazione Mons 2015, al livello del consiglio di direzione, e il Commissario generale.

La fondazione si è occupata di adottare la strategia di comunicazione artistica e culturale e tutti gli atti conformi ad essa. Ha organizzato, inoltre, le pubbliche relazioni, di concerto con il Commissario e con la città di Mons.

Contemporaneamente, il Consiglio comunale ha creato sette gruppi di lavoro specifici, tra cui uno per la comunicazione e gli eventi.

Il Commissario si è occupato di formulare proposte su media, press e web. Inoltre, ha eseguito e formulato proposte in materia di relazioni pubbliche e di promozione. Ha organizzato gli uffici comunicazione sotto la direzione del Commissario aggiunto generale e del commissario artistico, attribuendo le seguenti funzioni: **visibilità, pubbliche relazioni, press, turismo e webmastering**. Inoltre, la fondazione si è rivolta a due agenzie specializzate:

- la *COAST Agency*, che si è occupata della branding vision e della brand strategy, attraverso "positive pride, colourfull multipurpose color codes and custom typeface"⁷. Questa ha inoltre elaborato lo slogan *En 2015 je suis Montois, et toi?*

- YourAgency, che si è occupata del riuscitissimo sito ufficiale di Mons 2015⁸.

L'obiettivo era quello di presentare il vasto programma annuale e di raccontare la storia di Mons 2015. Quanto al programma, questo è stato presentato in un'agenda, divisa in eventi a breve e a lungo termine, ma anche tramite una web-zine che raccontava il "dietro le quinte", redatta da giornalisti, studenti e ambasciatori e da un *social wall*, che raccoglieva i racconti dei visitatori sotto l'ashtag #Mons2015.

Complessivamente, Mons ha investito in comunicazione il 13% del proprio budget, per un totale di oltre 9 milioni. La comunicazione è stata assolutamente efficace, funzionale alla strutturazione del programma per grandi e frequenti eventi.

DONOSTIA/SAN SEBASTIAN

Da quanto è possibile visionare in merito alle attività dell'attuale Capitale della Cultura Europea, è possibile affermare che la strategia di comunicazione attuata dalla città non solo è ben strutturata ma consentirà di ottenere i risultati sperati. Innanzitutto, la comunicazione è stata fatta **in 4 differenti lingue** e supportata da progetti video.

Il sito appare ben organizzato, visivamente gradevole nonché funzionale. Le informazioni relative alle iniziative in essere sono presenti **sia sul sito specifico della candidatura che su quello istituzionale della città** e i due siti si presentano ben **integrati**. Ottimo l'uso dei social nonché l'introduzione di una newsletter.

Sicuramente di impatto la creazione di un dossier-calendario da distribuire all'interno della città con l'intera programmazione del 2016 oltre che una spiegazione, in termini **comprensibili anche ai "non addetti ai lavori"**, del contenuto della programmazione e delle tematiche che vi sono sottese. Sono, inoltre, state realizzate **schede descrittive di ciascun evento** e distribuito un fac-simile con indicazioni esplicative delle modalità di lettura dello stesso.

⁷ La frase è citata dal sito dell'agenzia COAST. Si veda il link: <http://www.coast-agency.com/en/work/87/mons-2015-press-conference>

⁸ Si veda il sito dell'agenzia: <http://www.youragency.be/>

WROCLAW Uno degli obiettivi principali della comunicazione di Wroclaw è quello di **promuovere la città all'estero** e di **raggiungere un pubblico più vasto a livello locale per migliorare la partecipazione delle persone agli eventi culturali**. A livello internazionale, Wroclaw è stata presentata in diversi forum esteri, come ad esempio Expo Milano e Biennale di Venezia, e la *delivery agency* ha lavorato a stretto contatto con le autorità dei paesi limitrofi, come Germania, Ucraina e Repubblica Ceca. A livello locale è stato essenziale includere gli enti della regione della Bassa Slesia e i media locali nel promuovere le iniziative e gli eventi, inoltre è stato realizzato un **dossier-calendario**, cartaceo e digitale, in grado di guidare chiunque, addetti ai lavori e non, alla scoperta del programma culturale nel corso di tutto l'anno del titolo a ECoC.

2.3. DIGITAL STRATEGY E DIGITAL CULTURE

Dal momento che il tema *della digital strategy* così come quello della *digital culture* sono emersi solo negli ultimi anni, le esperienze delle passate Capitali Europee della Cultura sono poche e di scarsa importanza. Riportiamo di seguito quelle che, in quanto *best practices* piuttosto che *worst practices*, ci sono sembrate le più significative.

A conclusione del paragrafo, proprio a causa delle rare opportunità di benchmark trovare tra le ECoCs analizzate, viene proposto l'esempio della città di Amburgo, esperienza, a parere di chi scrive, particolarmente significativa e utile per Matera2019.

DO	DON'T
Introdurre gli strumenti digitali per creare una città in cui le iniziative tecnologiche siano parte di una visione politica globale orientata all'innovazione. Un approccio integrato e trasversale farà sì, una volta pienamente realizzato, che la città possa offrire ai cittadini servizi smart e adeguati ai loro bisogni.	Non bisogna in alcun modo sottovalutare gli strumenti digitali nello sviluppo delle strategie di comunicazione per la loro efficacia in tema di engagement del pubblico.

LINZ

Tra gli obiettivi iniziali della candidatura di Linz a Capitale Europea della Cultura vi si può annoverare quello di diventare una città creativa per le arti digitali, media arts e nuove tecnologie in grado di favorire l'esperienza della città e del prodotto artistico.

Per facilitare la scoperta della città è stata creata una **piattaforma web tradotta in sei differenti lingue in grado di mettere a sistema l'accessibilità, l'offerta turistica e culturale di Linz**. Inoltre, grazie all'implementazione di strutture già esistenti prima di ECoC 2009, quali *OK Offenes Kulturhaus* (centro per l'arte contemporanea) e l'*Ars Electronica Center* (una struttura museale di ricerca con rilevanza mondiale nel campo delle arti multimediali, che ogni anno ospita grandi raduni di artisti tecnologicamente orientati per il festival con lo stesso nome), Linz è stata in grado di perseguire ottimi traguardi nell'ambito della digital culture. Un esempio riguardo l'esplorazione dei legami tra la cultura e la tecnologia è il progetto *80 + 1: Eine Weltreise*, un viaggio virtuale intorno al mondo ospitato all'interno del nuovo Ars Electronica Center. Fin dall'istituzione della *Ars Electronica* nel 1979, Linz ha fatto progressi impressionanti come pioniere internazionale di media art e competenze digitali. Nel 2014 la città è entrata a far parte del network Unesco come *city of media arts* ed è riconosciuta come **"Creative City"**, ricoprendo un **ruolo pionieristico in campo tecnologico e artistico e per la larga diffusione dell'arte futuristica dei nuovi media digitali**.

In questi anni che seguono ECoC 2009 un largo ventaglio di attività dedicate all'arte dei nuovi media digitali è già in fase di progettazione e di attuazione, e, accanto all'Ars Electronica Center, anche gli altri big player della scena culturale della città, come la Kunstuniversität, la Tabakfabrik, il Brucknerhaus, il Lentos Kunstmuseum e l'OK Offenes Kulturhaus, hanno proposto e proporranno nei prossimi mesi e anni l'arte dei nuovi media digitali, strettamente interconnessa con la società di oggi. Infatti da anni Linz svolge un ruolo pionieristico nei rapporti tra uomo e tecnologia. Per Linz la media art è la forza trainante per l'arte, tecnologia e società.

ISTANBUL L'Istanbul 2010 Capital of Culture Agency, attraverso una partnership con il Ministero del Turismo e della Cultura ed altre istituzioni, ha intrapreso un progetto di catalogazione del patrimonio culturale della città denominato *Inventory of Cultural Heritage and Cultural Economy of Istanbul* reso disponibile con un database accessibile online. Il progetto ha avuto non poche difficoltà a partire a causa del basso budget. Col progetto si è cercato anche di perseguire l'obiettivo della promozione internazionale della Turchia per incrementare il turismo estero. Altro obiettivo del progetto era la creazione di un modello replicabile ed esportabile a livello internazionale.

TALLINN Sebbene Tallinn abbia un *sistema ICT ben sviluppato e un settore informatico molto conosciuto* nonché specializzato nelle applicazioni *ICT per i servizi pubblici*, e nonostante ciò sia evidenziato all'interno del dossier di candidatura, non si ha traccia di rilevanti progetti riguardanti la *digital strategy*.

KOSICE La digital culture non è stata tra i temi centrali di Kosice. L'economia di Kosice si basa su industrie pesanti e non era una meta turistica. Ovviamente, con la nomina, si è cercato di implementare il settore creativo e delle ICT.

MARSIGLIA-PROVENZA

Una delle eredità più evidenti della candidatura è il portale che promuove Marsiglia-Provenza come destinazione turistica: il *portale Marseille-Provence 2013-MyProvence*⁹. Puntando molto su questo aspetto, difatti, Marseille-Provence ha creato un buon *sistema di georeferenziazione di tutte le attività connesse alla propria programmazione sia turistica che culturale*. Queste mappe accompagnano tutte le sezioni del sito dedicate ai vari temi della programmazione e i vari focus sulle città che fanno parte della regione "Provence". La buona costruzione e l'aggiornamento continuo delle informazioni relative all'offerta culturale e turistica dell'area contribuiscono a fornire all'utente una prospettiva a 360° gradi circa le risorse di questa zona.

RIGA La Riga Foundation ha dato avvio alla creazione di una *piattaforma accessibile* in cui vengono caricati e condivisi contenuti e media: ciò permette una *condivisione immediata di materiali*, coadiuvando così il lavoro di giornalisti. I media locali possono condividere liberamente il contenuto del portale, grazie ad un contratto stipulato con la Riga Foundation: ciò ha portato ad un incoraggiamento nella promozione dei vari aspetti del programma culturale, grazie al supporto di notizie sicure ed aggiornate in tempo reale. Questo tipo di strategia ha avuto una ripercussione positiva anche sui costi della campagna di comunicazione: il 16% del budget qui investito è stato volto a raggiungere obiettivi di efficacia ed efficienza informativa e ad aumentare l'engagement dei vari pubblici a cui il programma era rivolto.

⁹ <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>

MONS

Where Technology Meets Culture, titolo del dossier, denuncia la centralità del tema del digitale, declinato come ponte tra tecnologia e arte. Mons conta più di cento start-up ed è sede di innumerevoli aziende che si occupano di innovazione digitale, tra cui IBM, Microsoft e Google. L'obiettivo è trasformare l'hinterland in un hub creativo, applicando i principi della *Creative Valley* elaborati da R. Florida¹⁰, all'interno di un più ampio progetto, *Creative Wallonia*,¹¹ che mira ad implementare le ICC e a stimolare l'economia creativa, transdisciplinare, collettiva e collaborativa. Inoltre, la tecnologia è considerata anche come nuovo strumento di *mediazione*, di *democrazia diretta* e di *apertura dell'individuo al mondo*. Il progetto centrale è *Café Europa*, che si ispira al tradizionale ruolo di luogo di incontro e discussione dei Caffè. Si compone di tre spazi: l'Espace Café, un vero e proprio caffè aperto al pubblico, che propone prodotti bio a km zero; l'Europa Lab, sul modello dei Fab Lab, nel quale giovani e professionalità artigianali possono convivere e contaminarsi, avendo a disposizione strumenti tecnologici, quali una stampante 3d; un muro di dieci schermi che consente di connettersi con altrettante città europee, tra cui Pilsen, per discutere, contaminarsi e scambiarsi idee. È stata realizzata un'infrastruttura digitale che interconnette i nuovi poli museali della città, ingaggiando nuove modalità creative di mediazione tra opere e visitatori. Infine, da citare il progetto *Metro Europa*, che raccoglie *22 esposizioni virtuali di arte digitale fruibili tramite smartphone*.

DONOSTIA/ SAN SEBASTIAN

All'interno della "quays" *Hirika*, il tema sviluppato può essere rappresentato dallo slogan *Culture and technology hand in hand*.

L'Europa basa la propria esistenza e la coesistenza dei propri cittadini su una società della conoscenza dove il ruolo delle ICT continua ad essere quello di consentire l'accesso alle informazioni ed incoraggiare la comunicazione. La tecnologia, secondo gli ideatori del percorso della ECoC in analisi, permette di relazionarsi alla cultura in un modo innovativo consentendo una partecipazione attiva e che consenta agli *users* di diventare creatori delle attività. L'obiettivo dell'attività è quindi quello di creare una città più *open* nonché *spazi partecipativi e tools*, ponendo la *tecnologia al servizio dei cittadini*.

Per favorire la connessione tra artisti, città europee, soggetti operanti la cultura, è stato attivato il progetto *Corners of Europe*. Tramite questa piattaforma, più di 50 artisti e ricercatori e più di 30 organizzazioni culturali da una dozzina di nazioni hanno potuto prendere parte al progetto.

Sono inoltre state stabilite connessioni con Capitali della Cultura passate, presenti e future (Pilsen, Wroclaw, Aarhus) nonché altre città attive culturalmente come Derry e Hull.

Si descrivono di seguito specifici progetti legati al tema:

1. *Ping_Guifi.net* in San Sebastian: l'obiettivo dell'iniziativa è creare ed espandere la rete delle telecomunicazioni tramite il network gratuito e neutrale

¹⁰ Florida è un economista americano che ha condotto studi di urbanistica attraverso teorie economiche e sociali. Tra i suoi testi: *Who's your city?* e *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure and everyday life*.

¹¹ Per ulteriori informazioni sul progeamma, si consulti il sito al link <http://www.creativewallonia.be/>

2. *Guifi.net*, allo scopo di espanderlo sfruttando proprio l'occasione della candidatura come ECOC;
3. *Talkamara , live, tell and share the city*: tool per inserire all'interno di una mappa omogenea eventi e spazi culturali, con mappa e sito collegati. Gli utenti potranno interagire inserendo video, immagini e messaggi. Inoltre, tramite questa app sarà possibile creare altre **mappature tematiche** inerenti all'offerta culturale della città. L'obiettivo altresì è quello di creare una piattaforma in cui inserire e collegare informazioni difficilmente reperibili singolarmente e separatamente.

AMBURGO Amburgo ha annunciato il varo della *Digital City Strategy*, una iniziativa integrata che mira a potenziare l'accesso al digitale, migliorare le infrastrutture e supportare realmente la *digital economy*. Il tutto con una serie di attività che stanno progressivamente costruendo una città nuova fondata sulle opportunità del digitale e sulla collaborazione di tutte le forze in campo, siano esse pubbliche e private. Amburgo, infatti, ha annunciato **la nascita del Digital City Control Centre che servirà proprio a mantenere una visione di sistema sulle iniziative legate al digitale**, puntando a favorire l'impegno congiunto di cittadini e partner pubblici e privati. Quindi impresa, Pa e società civile insieme per l'innovazione. Ma già del 2014 la città aveva firmato un *Memorandum of Understanding* con Cisco con il quale si annunciavano una serie di iniziative, sulla scia dell'IoE, volte a migliorare la qualità della vita dei residenti, consentendo una maggiore mobilità, efficienza, sicurezza e sostenibilità. *"Sottoscrivendo il MOU, stiamo preparando la nostra città al futuro"* aveva dichiarato Frank Horsch, Senatore per gli Affari Economici, Trasporti e Innovazione della città *"La possibilità futura di connettere persone, processi, dati processi e cose non rivoluzionerà solo la città, ma porterà vantaggi aggiuntivi per i cittadini"*. Ma cosa succederà nel dettaglio ad Amburgo e come la città sta già cambiando volto con *l'Internet of Everything*? Ecco le principali iniziative.

- **IL PORTO INTELLIGENTE**

Il porto è uno dei luoghi cruciali in cui si sta assistendo al cambiamento: situato nel cuore della città, occupa circa un decimo dell'intera area cittadina (7.145 ettari) ed è la colonna portante dell'intera attività economica.

Il porto di Amburgo è nell'IoE già dal 2011, spiega il dott. Sebastian Saxe è il Direttore dei servizi informatici dell'Autorità portuale di Amburgo (HPA), quando l'Autorità ha sfruttato appieno un precedente aggiornamento dell'infrastruttura della rete IP interna: sono stati installati 300 sensori stradali per monitorare il traffico sulle strade principali dell'area portuale. L'ampliamento della rete iniziale ha portato a una più vasta copertura dell'intera area portuale, con hotspot Wi-Fi ubicati in punti strategici, grazie al supporto di un'azienda di reti e una di telecomunicazioni a livello locale. In futuro HPA prevede di espandere e di aggiornare il sistema affinché tutte le informazioni (dati dei sensori, video, foto e altre informazioni) confluiscono in un polo centrale di gestione.

Una ottimizzazione che porterà una serie di benefici: collegando logistica portuale ad una rete intelligente, i costi operativi diminuiranno del 70% in 7 anni, mentre la capacità raddoppierà entro il 2025. Si assisterà poi all'ottimizzazione dei consumi energetici attraverso lampioni intelligenti, e l'HPA prevede anche inoltre di acquisire e analizzare i dati sulle emissioni, al fine di essere in grado di fornire previsioni più attendibili sul rumore, temperatura, umidità e inquinamento.

- **ILLUMINAZIONE INTELLIGENTE**

Altro scenario dell'IoE applicato al futuro di Amburgo: come ridurre il consumo energetico e l'inquinamento mano a mano che il traffico portuale continuerà a crescere? Anche in questo caso l'IoE, con sistemi di gestione smart del traffico e della logistica portuale, aiuterà la città a ridurre l'impatto energetico. Ci penseranno sensori intelligenti che, in caso di traffico segnaleranno la necessità di accendere i sistemi di illuminazione, in caso di mancanza di attività sulle strade, invece, i sensori non segnaleranno la non necessità di accendere i lampioni. Con ottimi risultati in termini di risparmio energetico e miglioramento della vita delle persone.

- **TRAFFICO E PARCHEGGIO**

Strettamente connesso al tema precedente, in chiara ottica di sistema, Amburgo ha anche la necessità di ottimizzare viabilità e spostamenti in una città in cui non è possibile costruire nuove strade. L'unica soluzione è rappresentata dall'efficientamento dell'esistente grazie all'IoE: Amburgo sta dislocando sensori e telecamere sulle strade principali dell'area portuale e tutti i dati sul traffico confluiranno in un hub centrale di gestione per analisi in tempo reale. Le informazioni che così verranno restituite ai guidatori forniranno una migliore esperienza di guida e il porto sarà il driver che potrà a meno perdita di tempo, meno rilasci di agenti inquinanti e, in generale, si farà promotore di uno spazio più vivibile e attento alle persone e all'ambiente. Similmente Amburgo realizzerà anche sensoristica in grado di aiutare e gestire il parcheggio per i flussi di cargo e camion merci che sbarcano al Porto.

- **SERVIZI AL CITTADINO**

Porto e commercio si uniscono alle iniziative volte a anche a migliorare la qualità dei servizi pubblici essenziali, senza aumentare i costi. Sperimenterà quindi un progetto di installazione di chioschi cittadini virtuali nei centri commerciali e altre aree pubbliche: essi offriranno ai cittadini un modo comodo e più veloce per interagire con gli uffici governativi per i servizi di routine.

Attraverso il suo approccio all'*Internet of Everything* Amburgo sta pianificando la realizzazione di una città realmente smart con un approccio di sistema che rende le iniziative tecnologiche parte di una visione politica globale orientata all'innovazione. Ne è la prova non solo l'accordo con Cisco ma anche l'annuncio della *Digital City Strategy*. Un approccio integrato e trasversale che farà sì, una volta pienamente realizzato, che la città possa offrire ai cittadini servizi smart e tarati sui loro bisogni con un occhio attento all'ambiente, alla riduzione del traffico e dell'inquinamento.

2.4. PROGETTAZIONE CULTURALE: DIMENSIONE NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

DO	DON'T
- Il coinvolgimento di artisti e operatori culturali internazionali va attivato sin dalla fase di progettazione e di produzione culturale, eventualmente anche attraverso la previsione di residenze, che consentono di consolidare più facilmente le relazioni con la scena culturale locale. - È utile fondare i collegamenti sulla prossimità geografica o sulla condivisione di esperienze culturali e storiche simili. - Stringere rapporti con le ECoC passate, presenti e future.	Non bisogna limitare i collegamenti alle similitudini e alle prossimità. È possibile creare collaborazioni proficue anche sulla base delle distanze e delle differenze, dando vita a interessanti forme di ibridazione.

LINZ

Sul piano della dimensione locale vi era l'obiettivo di **stimolare l'orgoglio dei cittadini** di Linz nei riguardi della loro città e incoraggiarli a partecipare ad attività culturali: uno dei successi di Linz è stato quello di **ampliare l'accesso e la partecipazione alla cultura ad un pubblico che normalmente non è coinvolto**, attraverso nuove modalità di engagement.

La dimensione europea, invece, si inserisce nell'obiettivo di sviluppare un programma che "prenda in considerazione le caratteristiche di Linz e le sue dimensioni europee", fortemente caratterizzato da una visione internazionale e da commissioni dirette e collaborazioni con artisti e performer provenienti da 66 nazioni di tutto il mondo, molti dei quali operatori di rilevanza internazionale. Il programma culturale, inoltre, ha incorporato una serie di festival/eventi europei. Le coproduzioni tra artisti e performer internazionali e gli operatori culturali locali sono stati utilizzati per **migliorare la qualità e la professionalità delle produzioni locali con l'obiettivo di raggiungere gli standard internazionali**. La dimensione internazionale si riflette anche nell'esplorazione, attraverso la cultura, di un aspetto specifico di Linz che può essere considerato di importanza europea, l'eredità nazista della città.

VILNIUS

Durante lo svolgimento del programma, sono stati realizzati 13 progetti con il supporto di 800 studenti di arte, lituani e stranieri, e giovani artisti. Sono stati realizzati principalmente **eventi di natura internazionale** per i motivi esposti nell'analisi del tema corrispondenza tra attività realizzate e programma presentato tramite il dossier di candidatura.

ESSEN

La dimensione internazionale di Essen è stata molto sviluppata. Anzitutto, **A Model for Europe** è stato uno dei tre criteri di selezione dei progetti, dunque tutte le attività dovevano essere improntate a temi e questioni d'interesse europeo.

Inoltre, alcuni temi di rilevanza europea sono stati affrontati: **il fenomeno delle migrazioni, il concetto di identità, l'educazione culturale in un contesto europeo**.

In effetti, uno dei nove cluster in cui sono state suddivise le attività era *Moving Europe*.

1.700
PARTNERS REGIONALI E
INTERNAZIONALI

Per agevolare le collaborazioni internazionali, è stato creato un [International Relationships Team](#).

Particolarmente interessante il progetto *TWINS*, che coinvolgeva almeno una città della Ruhr, un'altra ECoC e una città israeliana.

Inoltre, i rapporti con le altre ECoC e con le città candidate sono stati molto intensi: Kosice è stata integrata nel progetto *Lab.tv*; con Pecs 2010, sono stati realizzati 18 progetti esclusivi, mentre altri 12 sono stati organizzati con questa e Istanbul.

ISTANBUL La dimensione europea è uno degli obiettivi principali dell'application di Istanbul 2010. In questo caso le intenzioni sono due: ricordare ai cittadini di Istanbul, e più in generale a quelli dell'UE, la lunga storia della città, e [restituire una nuova immagine di Istanbul come centro della cultura europea contemporanea](#). Il programma culturale, ha previsto, con questo scopo, il progetto *International Relations Projects* con il quale si è promossa la collaborazione con altre città nominate ECoC nel 2010. I fondi ricevuti col Melina Mercouri Prize sono stati impiegati anche per l'attuazione di specifici progetti culturali che hanno visto collaborazioni con altri stati, l'esportazione di parti del programma culturale, o la promozione internazionale della cultura locale.



**CITTADINI FAVOREVOLI
ALLA CULTURA EUROPEA**
DOPO ECoC 2010

29 MUNICIPALITÀ
HANNO COLLABORATO
CON CITTÀ EUROPEE

PÉCS

Con lo slogan *Borderless City*, Pécs annuncia la sua ambizione di ristabilire, sfruttando l'opportunità della nomina ad ECoC 2010, un contatto con i paesi vicini, danneggiati durante la guerra nella Ex-Jugoslavia. Nel suo dossier, la città si presenta all'Europa come la porta per i Balcani. Sin dalla fase di *application*, tra gli obiettivi principali di Pécs 2010, figura la promozione della cooperazione culturale della zona sud-est (Ungheria, Romania, Serbia, Montenegro, Croazia, Bosnia-Herzegovina, Slovenia e Italia), per la **creazione di una nuova regione culturale internazionale**, chiamata *Southern Cultural Zone*. Tra i progetti presentati nel programma culturale, vi sono il *World Music Festival* e l'*International Dance Festival*: questi rappresentano, oltre che un'importante occasione di crescita culturale della città oltre l'anno della nomina, anche un'importante occasione di networking e collaborazione internazionale. Negli anni immediatamente precedenti al 2010, Pécs, insieme ad altre città, ha fondato la piattaforma di network per la cooperazione e lo scambio di informazioni ed esperienze tra le città ospitanti il titolo di ECoC. Complessivamente, 270 progetti del programma culturale hanno incluso partecipanti o *partners* di altri paesi. L'*establishment* della *Southern Cultural Zone* ha prodotto non solo cooperazione a livello culturale, ma anche a livello politico. Il risultato è stato che numerosi membri di altre delegazioni sono stati ospitati a Pécs, rafforzando così i rapporti con gli stati della zona.

60 COLLABORAZIONI
CON LE ALTRE CITTÀ ECoC
DEL 2010

TALLINN

Tallin 2011 ha realizzato principalmente progetti di cooperazione internazionale per **creare links con artisti di altre nazioni** e contemporaneamente promuovere gli artisti locali offrendo loro esperienze internazionali.

Nella progettazione la città ha scelto di realizzare poche produzioni internazionali ma di invitare singoli soggetti produttori dall'estero per visitare la città in modo da avviare creazioni locali e/o *workshops*. Significativo è stato il progetto *52 Surprises and Ideas*, aperto alla partecipazione di tutti i cittadini. I 52 vincitori hanno ricevuto una borsa di studio del valore di 10000 EEK e un supporto pratico dalla Fondazione per realizzare eventi culturali pubblici della durata di una settimana in ogni distretto di Tallinn.

TURKU

La promozione della dimensione europea è stata fondamentale per Turku 2011 e ha costituito uno dei criteri per la selezione dei progetti del programma; è stata inoltre relazionata alla proposta di Turku riguardo la **cooperazione con le regioni del Mar Baltico e specialmente San Pietroburgo, Tallin e la Svezia attorno ai temi del benessere**, sviluppo delle industrie creative e sviluppo sostenibile. L'ECoC aveva l'obiettivo di incrementare il numero dei contatti internazionali e le attività delle industrie creative, aumentando il numero dei turisti internazionali e attrarre attenzione verso le attività attraverso internet.

E' stato programmato un Centro di Sviluppo per le Industrie Creative e l'Esportazione Culturale. Il programma culturale prevedeva produzioni di artisti finlandesi e di operatori culturali che lavorano fuori dalla Finlandia (es: Cirque Dracula, Pots, Sandals).

Alcuni dei progetti basati sull'esportazione culturale sono stati *Blak Market*, *Colourscape*, *Eurocultured*.

La fondazione ha impostato come criterio per la selezione dei fondi per i progetti il coinvolgimento di molti partner europei.

I progetti avevano quindi come obiettivo la cooperazione con città europee e non europee che fossero culturalmente vicine o no alla Finlandia (Germania, Svezia, Francia, Spagna, UK, Danimarca, Giappone).

La dimensione europea dell'ECOC è stata utilizzata dalla fondazione come chiave per attirare l'attenzione dei media locali, nazionali e internazionali e ha contribuito al successo non solo per le attività di comunicazione ma anche per il programma culturale. Turku ha usato inoltre il logo dell'UE nei materiali della comunicazione al fine di incrementare la visibilità della dimensione europea¹².

50%
PROGETTI DEL
PROGRAMMA CULTURALE
CON COOPERAZIONI
EUROPEE

62 COLLABORAZIONI
CON CITTÀ EUROPEE

GUIMARÃES Uno dei tre valori principali dell'application di Guimarães è stato il focus sulla crescente consapevolezza dei cittadini dell'appartenenza all'UE, attraverso la cooperazione con Maribor (ECOC 2012), ed altre città e regioni europee, attraverso la produzione di contenuti artistici.

La mossa vincente è stata invitare circa 25.000 professionisti ed artisti internazionali, non solo a visitare la città e a collaborare con organizzazioni locali, ma addirittura a soggiornare per un periodo a Guimarães, tenendo workshop e svolgendo attività con la cittadinanza locale.

500 
MILA
VISITATORI STRANIERI
+297% RISPETTO AL 2011

62 COLLABORAZIONI
CON CITTÀ EUROPEE

MARIBOR La candidatura di Maribor ha inizio con una call bandita dal Governo della Slovenia che prevede una competizione nazionale per cui Maribor ha sviluppato la sua applicazione in collaborazione con le regioni "della coesione esterna", costituite intorno Maribor e cinque città partner. Lo sviluppo industriale e tecnologico, che sta alla base di queste città, con l'interazione di programmi culturali e creativi è stata vista come l'opportunità di promuovere le connessioni tra le città.

Alcune attività hanno riflettuto la dimensione europea dell'ECOC, come la Cultural Embassies Entity, che ha coinvolto collaboratori di 80 istituti e ambasciate di 31 città ed inoltre molte attività sono state incentrate sul tema della migrazione e del dialogo interculturale.

700 
MILA
PERNOTTAMENTI
NEL 2012

¹² J. Rampton, N. Mozuraityte, Prof. H. Andersson, E. Reincke, *Ex-post Evaluation of 2011 European Capitals of Culture, Final Report for the European Commission DG Education and Culture*, Agosto 2012, Ecorys UK Ltd, reperibile all'indirizzo https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

Il programma culturale include molti eventi basati sulla cooperazione internazionale, coinvolgendo artisti e performers europei ed [esplorando sia i temi della diversità culturale che della comunanza](#). Vi sono stati 128 progetti che hanno coinvolto partner europei, 71 come co-produttori, mentre 35 sono state le istituzioni coinvolte. Alcuni programmi come *Terminal 12* e *Cultural Embassies* erano focalizzati sul tema dell'internazionalizzazione.



KOSICE

L'apertura di Kosice al resto dell'Europa è stata funzionale a migliorare la percezione della città e a stabilire partnership internazionali durature a sostegno dell'industria creativa.

[15 paesi sono stati rappresentati alla cerimonia di apertura e a quella di chiusura](#), attraverso delegazioni delle fondazioni delle precedenti e delle future capitali europee e di fondazioni internazionali, quali il British Council, che avevano supportato Kosice.

Diverse attività sono state portate avanti in collaborazione con Marsiglia. Kosice ha ad esempio ospitato una mostra del fotografo Antoine D'Agata, mentre Marsiglia ha istituito la *Slovakian Week*, che prevedeva performance, concerti, film, lecture e mostre d'arte.

Tra i vari esempi di collaborazioni internazionali, possiamo citare:

1. il programma di residenze per artisti: [27 artisti di Kosice sono stati invitati in dieci paesi stranieri e 35 artisti internazionali a Kosice](#).
2. La *EU-Japan Fest*, in cui è culminato un anno di attività e di scambi
3. *Il Mazal Tov Jewish Festival*, in collaborazione con Cracovia, dove è stato poi replicato il festival
4. Un progetto con l'Ungheria per la celebrazione di Sandor Marai
5. Il *Public Art Days Festival*, in cui sono stati invitati artisti internazionali affermati
6. Una collaborazione con l'ISCM, l'International Society for Contemporary Music, per l'organizzazione di festival.

MARSIGLIA-PROVENZA

L'obiettivo di **ri-attivazione territoriale locale** è stato volontariamente affiancato ad una **visione di tipo internazionale, nello specifico, europea**. In particolare il tema di confronto si è basato sul voler indagare il **ruolo della cultura nella formazione dell'Europa e nella rigenerazione urbana della città di Marsiglia** (una delle prime produzioni relative a questo tema è stata la realizzazione di un documentario che illustra la storia del Mediterraneo, *From Yesterday's Cities to Today's Men*).

Il programma è stato strutturato in tre "episodi" che rappresentavano gli obiettivi e i temi dell'applicazione originaria. Il primo episodio *Marseille-Provence, Welcoming the World* che ha preso in considerazione i tratti caratteristici dell'ospitalità e cosmopolitismo di Marsiglia. Il secondo, *Marseille-Provence, Open Sky*, ha voluto toccare e valorizzare il tema delle bellezze naturalistiche dell'intera regione: si è concretizzato in una serie di escursioni organizzate, shows e concerti all'aperto.

Il terzo episodio, *Marseille-Provence, Land of Thousand Faces* ha avuto come punto centrale l'arte e le sue varie declinazioni, in particolare la sua capacità di coesione attivabile negli spazi pubblici.

Il **respiro europeo del progetto Marsiglia 2013** si è concretizzato nella **volontà di co-produzione** (piuttosto che di mera esportazione), partendo dalla percezione di Marsiglia come punto di incontro tra la cultura europea e quella dei Paesi del Mediterraneo. Molti operatori del settore sono stati dunque invitati ad attivare co-produzioni con operatori di altri Paesi. Il risultato è stato il raggiungimento di un **65%** tra gli **operatori culturali che hanno dichiarato di aver raggiunto una dimensione europea**, tramite il coinvolgimento di organizzazioni partners europee (18%) e la presentazione delle proprie attività in paesi stranieri (7%).

RIGA

Un range di artisti ed esibizioni realizzate hanno fatto di Riga un **meeting place**, uno spazio di mediazione ed incontro internazionale, che favorisse lo **scambio** tra artisti e il lavoro collaborativo in differenti attività.

Circa **40% delle attività hanno avuto un respiro internazionale**: il 26% delle attività

internazionali hanno previsto il coinvolgimento di cittadini europei, mentre il 10% degli eventi ha interessato individui residenti al di fuori dell'Europa. L'aspetto di internazionalizzazione ha lasciato una positiva impressione nei vari project managers: circa il 71% di loro ha dichiarato che questa è stata una delle prime occasioni per attivare collaborazioni extra-nazionali ed inoltre il 79% di questi ha deciso di proseguire con le collaborazioni anche al termine dell'anno ECoC.

40%

**PROGETTI DEL
PROGRAMMA CULTURALE
CON COOPERAZIONI
EUROPEE**

UMEA

La dimensione europea di Umeå 2014 si è basata sul concetto generale di *"Northern Room"*, utilizzato per trasmettere idee diverse, connesse ad esempio all'idea di Umeå come una "stanza" nella "casa" europea e come luogo di attraversamento delle frontiere all'interno del territorio della Lapponia, che copre parte settentrionale della Finlandia, Norvegia, Svezia e Russia. All'interno di questo concetto generale, *una serie di temi specifici sono stati esplorati, tra cui alcuni relativi alla cultura, le tradizioni e l'identità dei Sami*, popolazione indigena stanziata nel territorio della Lapponia. Molti eventi hanno esplorato ed evidenziato la cultura sami in tutte le sue forme e alcuni eventi hanno preso parte anche in Finlandia e Norvegia. Il settore culturale della città ha goduto di molti collegamenti internazionali e la dimensione europea è stata assicurata anche attraverso un gran numero di collaborazioni con artisti e organizzazioni culturali di altri paesi. Alcuni artisti internazionali sono stati invitati specificamente per produrre o co-produrre eventi, opere e mostre. Nel complesso, 195 progetti hanno presentato una sorta di collaborazione con artisti o altri organismi culturali in altri paesi europei.

195 COLLABORAZIONI
CON ARTISTI O ALTRI
ORGANISMI EUROPEI

MONS

Mons ha coinvolto nel programma *19 città della regione dell'Hainaut, del Belgio e della Francia del Nord*. Molti i contatti con le altre ECO; si consideri in particolare il programma *5 sur 5*, che prevedeva l'invito di cinque filmmakers provenienti da altrettante città capitali della cultura, tra cui Matera. Interessante il progetto *Home and Away*: alcune città, tra cui Milano, Londra, Montreal, Casablanca, Tokio, Pilsen e Melbourne, sono state invitate per 11 giorni ciascuna a realizzare programmi di spettacoli, residenze, concerti, giochi o eventi gastronomici. Ancora, *Atopolis*, mostra ispirata a Edouard Glissant¹³, che teorizzò il concetto di *Rélation*, inteso come *identità fluide, scambi senza ostacoli e apertura cosmopolita* all'interno di un mondo ibrido e globalizzato, che raccoglie opere di 23 artisti da tutto il mondo.

DONOSTIA/ SAN SEBASTIAN

Interessante la produzione culturale di Donostia San Sebastian. Numerosi gli eventi programmati per il 2016. La città ha deciso di dare particolare spazio alla dimensione europea anche in considerazione della composizione della popolazione della città, allo scopo di creare uno scambio con le altre realtà europee, promuovendo la diversità culturale e rinforzando l'identità comunitaria europea. I temi su cui sono stati sviluppati i progetti sono quindi stati 1. connessione tra artisti e soggetti provenienti da diverse città, 2. supporto della diversità, 3. creazione di una comune cultura europea. Si consiglia l'analisi dei progetti *Thanks Jimi Festival* in collaborazione con Wroclaw (performance musicale), il concerto del compositore polacco Zbigniew Preisner insieme alla *Wroclaw Symphony Orchestra*, le numerose iniziative di collaborazione con altra città tra cui Burgos, Cordoba, Las Palmas, Segovia, Zaragova (le cinque città finaliste delle ECOs 2016) nonché con Madrid, Santiago de Compostela e Salamanca; infine si rimanda al progetto *Cartes Blanches* sviluppato da tre

¹³ Si veda, tra gli altri, il suo testo *Poetica della Relazione*.

diversi artisti di fama internazionale: Esther Ferrer (artista multidisciplinare), Anjel Lertxundi (scrittore) e Jone San Martin (coreografa e danzatrice).

WROCLAW Wroclaw si propone come un "luogo di incontro" tra le diversità e le ricchezze europee ed è per questo motivo che il suo programma di ECoC è stato costruito attraverso numerose collaborazioni internazionali: circa i due terzi dei progetti hanno una dimensione europea. Tra questi si annovera uno dei progetti pilota sviluppato in collaborazione con l'Ucraina e la cooperazione con Lviv per sostenere colloqui per l'integrazione delle città europee al di fuori dell'Unione Europea. Inoltre, è stato avviato un programma di residenze artistiche – *AIR Wro* – che mira a creare una piattaforma internazionale nella quale artisti, curatori, manager culturali possano scambiarsi esperienze e conoscenze e instaurare legami oltre i confini dei propri paesi di origine. Infine, si consiglia l'analisi dei progetti in collaborazione con San Sebastian, tra cui il *Thanks Jimi Festival* e il concerto del compositore polacco Zbigniew Preisner insieme alla Wroclaw Symphony Orchestra. Di notevole rilevanza è anche la sinfonia orchestrale che ha coinvolto giovani compositori provenienti da quattro "paesi della diaspora" (Israele, Germania, Repubblica Ceca e Ucraina).

2.5. CITTADINANZA TEMPORANEA

DO	DON'T
- Migliorare i servizi di ospitalità e accoglienza per renderli all'altezza degli standard internazionali. - Stimolare un senso di orgoglio civico e di apertura internazionale invitando la cittadinanza a partecipare al numero più ampio possibile di attività. - Incrementare i collegamenti infrastrutturali di collegamento turistico alla città	Le buone pratiche indicate non potranno essere efficaci se non vi sarà una gestione integrata e un'appropriata comunicazione dell'offerta turistica e culturale presente.

LINZ

Linz non era una città particolarmente orientata verso l'esterno o accogliente nei riguardi dei visitatori internazionali. Pertanto da un lato era necessario **sviluppare un senso generale di orgoglio civico e di apertura**, dall'altro il team di Linz09 ha ritenuto importante **migliorare il settore dei servizi di accoglienza**, i quali non erano all'altezza degli standard internazionali. Linz09 ha cercato di aumentare il numero di visitatori in città attraverso attività di marketing "convenzionali", come la presentazione a operatori commerciali e turistici e fiere internazionali, ma anche attraverso mezzi meno convenzionali, come il "*Linz Europa Tours*" che nel 2008 ha promosso Linz09 in città lungo le rive est del Danubio e nel 2009 verso ovest lungo il Danubio e il Reno. La delivery agency ha anche cercato di unire i diversi stakeholder e le parti interessate per **migliorare l'offerta turistica della città e implementare il settore dell'ospitalità locale** (in particolare alberghi, ristoranti e agenzie di viaggio). Tutto ciò è servito per aumentare il numero di visite al giorno e i pernottamenti, smuovendo la tradizionale economia locale basata su visitatori dipendenti da viaggi d'affari.

VILNIUS

I problemi economici della *delivery agency* di Vilnius hanno causato l'eliminazione totale del budget per le attività di marketing e comunicazione nel

corso dell'anno della candidatura. Sebbene nel 2008 sia stata realizzata un'ottima campagna comunicativa, non è possibile valutare l'impatto che l'iniziativa della Capitale Europea della Cultura ha avuto sul turismo a Vilnius e non vi è nemmeno la possibilità di valutare il rapporto creatosi tra i turisti e i cittadini. Inoltre il taglio del budget ha eliminato molte iniziative, nonostante abbia mantenuto le partnership europee e nel corso dell'anno di candidatura (17 Gennaio 2009), la principale compagnia aerea *FlyLAL*, ha sospeso le proprie operazioni riducendo i voli diretti a Vilnius da 28 a 14 con una conseguente **diminuzione del 43% degli arrivi nell'aeroporto cittadino**. Nonostante tutto ciò, Vilnius è stata citata nelle più importanti pubblicazioni europee in tema di turismo nonché dal *Financial Times*.

ESSEN

Il target primario di Essen era la popolazione locale, dunque non c'è stato un focus sul turismo. Tuttavia, le attività dirette alla valorizzazione del brand e allo sviluppo delle infrastrutture hanno prodotto risultati significativi in questo ambito, stimolando un **interesse generale per il patrimonio di archeologia industriale**. Nel 2010, c'è stato un **significativo aumento del turismo**, del 13.4% rispetto all'anno precedente, con circa 6.5 milioni di soggiorni di una notte che hanno generato entrate lorde di 90 milioni. Inoltre, sono aumentati del 18.5% i visitatori stranieri, in particolare da Gran Bretagna, Belgio, Olanda e Polonia. Gli stakeholders hanno dichiarato che tali risultati erano assolutamente inaspettati.

+13,4%

VISITATORI
RISPETTO AL 2009

6,5 
MILIONI

PERNOTTAMENTI
CON ENTRATE PARI A €90 MILIONI

ISTANBUL

Istanbul non aveva certamente bisogno della nomina ad ECoC 2010 per attrarre numerosi visitatori, e si è quindi deciso di puntare sul restauro e sull'accessibilità del suo patrimonio culturale per incoraggiare nuovi turisti, soprattutto stranieri, a visitare la città. La campagna di marketing internazionale ha riscosso un discreto successo, con un incremento dell'11% dei visitatori stranieri nella città tra il 2009 e il 2010. Per quanto riguarda l'obiettivo dell'applicazione "*address the urban and cultural dimensions of citizenship*", si è puntato sulla **ri-definizione del concetto di cittadinanza**, soprattutto in un contesto di cambiamenti sociali per la speranza turca di entrare in UE. Tra gli elementi del programma culturale che hanno contribuito al raggiungimento di questo obiettivo vi sono: i progetti culturali che hanno enfatizzato il valore della tolleranza e della ricchezza portata dalle diverse culture dei differenti gruppi etnici presenti in città; la promozione di una cultura accessibile e partecipativa, che ha avuto come risultato che il

+11%

VISITATORI
RISPETTO AL 2009

45% dei partecipanti avevano affermato di appartenere prima al gruppo "non-audience for culture and arts".

PÉCS

La realizzazione di importanti infrastrutture è stata una delle chiavi per l'incremento dei visitatori durante l'anno della nomina. In accordo con i dati del *National Statistical Office*, nel 2010, 124.050 persone hanno visitato Pécs, con un incremento del 27,5% rispetto al 2009. Il 72% dei visitatori sono stati ungheresi, con un aumento, in questo caso, del 71% rispetto all'anno precedente.

124 
MILA
VISITATORI
NEL 2010

+71%
VISITATORI UNGHERESI
RISPETTO AL 2009

+27,5%
VISITATORI TOTALI
RISPETTO AL 2009

TALLINN

Il turismo, nel caso della città di Tallinn, è uno dei temi principali affrontati non solo nel dossier della candidatura ma anche in una serie di progetti che hanno accompagnato la città lungo il percorso e che si strutturano su un più lungo periodo. Alcuni progetti (*Tallinn 2030 Strategy*, *Baltic Cultural Tourism Policy*, *City Government's Development Plan of Tallin 2009-27*) hanno come priorità quella di stimolare il turismo culturale, in modo particolare si prefiggono di attirare turismo sviluppando una città aperta, dal centro al mare. I turisti stranieri sono gradualmente aumentati nel 2008, si è avuta una forte diminuzione nel 2009 e una ripresa nel 2010. Al contrario, i turisti "interni", provenienti dall'Estonia stessa, sono diminuiti negli anni precedenti al 2011. Nel dettaglio, nel 2011 si è avuto un incremento del 17% dei turisti stranieri in città (rispetto al 2010 e rispetto al solo 4,6% di incremento globale o del 6% di quello europeo). Inoltre si ha il 22% di incremento delle notti trascorse dai turisti stranieri in città (rispetto all'8% del resto dell'Estonia). Il turismo è stato incentivato anche dalla creazione di connessioni idonee al target di turisti preso come riferimento: sono state create sette nuove tratte da Raynair. Nonostante ciò non si hanno prove del diretto collegamento tra la candidatura come ECoC e il miglioramento; inoltre gli operatori del settore hanno lamentato l'assenza di grandi eventi attrattori.

+22%
PERNOTTAMENTI STRANIERI
RISPETTO AL 2010

+17%
VISITATORI STRANIERI
RISPETTO AL 2010

TURKU

Il programma culturale di Turku, oltre ad includere operatori culturali nazionali e internazionali, ha posto l'attenzione **sull'importanza che potesse avere portare la cultura all'interno della vita di ogni giorno del semplice cittadino** e l'incremento dei cittadini partecipi alle attività culturali ne è stata la dimostrazione. Il coinvolgimento dei cittadini è stato il punto fermo del programma culturale e ciò è stato possibile anche grazie allo svolgimento delle attività non solo nel centro della città ma anche nei paesi vicini.

L'obiettivo più importante della candidatura di Turku era quello di **cambiare le abitudini dei cittadini, enfatizzando il ruolo della cultura sul benessere**, incrementando la partecipazione dei cittadini alla attività culturali e rendendo visibile gli effetti della cultura nella vita di ogni giorno. Nel programma di valutazione di Turku 2011 è stato preparato un report riguardo le relazioni tra cultura e partecipazione dei cittadini da cui si evince che i cittadini hanno partecipato ai workshop condotti da professionisti e in altri hanno contribuito agli eventi dividendo le loro memorie e esperienze con operatori culturali o diventando gli oggetti delle opere d'arte e presentando se stessi, altri ancora hanno partecipato agli eventi producendoli loro stessi. Il report ha portato alla luce come l'ECOC abbia avuto un effetto significativo nel cambiare le abitudini della città e questo è supportato dai dati di un survey nazionale nel 2012 che

indica che il 38% dei finlandesi ha sentito che l'ECOC ha avuto un effetto positivo su come i cittadini vedono Tuku; il 64% dei residenti di Turku ha sentito come l'atmosfera nella città sia migliorata e il 59% dei residenti era d'accordo in parte o totalmente su come l'ECOC abbia migliorato l'orgoglio nella città. E' stata inoltre prevista una piattaforma, *Neighbourhood Weeks* (Settimane di



**CITTADINI CHE RITENGONO
CHE ECOC ABBAIA MIGLIORATO
LA CITTÀ**

vicinato), per le associazioni che operano su diverse parti della città per sviluppare il proprio programma culturale durante una settimana focalizzata sul tema del vicinato; il progetto prevedeva l'opportunità di portare attività culturali vicino a dove la gente vive, portare insieme differenti associazioni che operano sullo stesso luogo, facilitare la loro cooperazione e esplorare differenti parti della città. Il progetto è stato di successo, specialmente nel portare differenti associazioni a lavorare insieme nello sviluppo del programma culturale in quella settimana. Tutti quelli coinvolti hanno mostrato un significativo interesse e hanno costituito una nuova associazione responsabile nell'organizzare alcune attività durante gli anni successivi.

GUIMARÃES Gli obiettivi principali del programma di Guimarães erano l'investimento nella capacità di accoglienza dei visitatori della città, innanzitutto con investimenti in infrastrutture, focalizzare il programma sulla crescita della capacità culturale locale ed infine dedicare una significativa parte degli investimenti all'audience development, al **coinvolgimento della comunità**, e a portare i cittadini a vivere **nuove esperienze culturali**. Le organizzazioni intervistate che hanno coinvolto nei loro progetti la cittadinanza, hanno detto di non aver mai collaborato in questo modo precedentemente e di voler progettare nuovamente una collaborazione del genere per il futuro. Inoltre, questa capacità di coinvolgimento ha consentito alle organizzazioni di portare a termine progetti di larga scala, impossibili altrimenti, e di accedere a nuove fonti di finanziamento. I cittadini hanno partecipato a Guimarães 2012 anche all'interno del programma di volontariato. Secondo la *Guimarães City Foundation* ci sono stati oltre 2 milioni di visitatori nella città nel 2012, con un incremento del 106% rispetto all'anno precedente.



TURISTI SODDISFATTI DELLA VISITA

+14%
PERNOTTAMENTI
RISPETTO AL 2011
ENTRATE PARI A €8,8 MILIONI

+2 ✈️
MILIONI
VISITATORI
+106% RISPETTO AL 2011

70 ✈️
MILA
VISITATORI STRANIERI
NEL 2012

MARIBOR

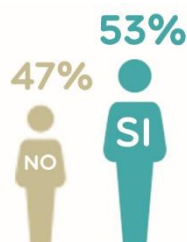
Maribor ha riscosso alti livelli di interesse e di aspettative, dato confermato dagli *stakeholders* che hanno commentato che il programma ha portato nuovi pubblici, inclusi quelli provenienti da comunità marginali e in particolare alcuni programmi erano targettizzati specificatamente per comunità e vicinati svantaggiati. I volontari sono stati coinvolti in specifici eventi e attività di promozione, i gruppi della società civile sono stati coinvolti con stage iniziali nel pianificare e disegnare il programma e hanno contribuito alla descrizione delle attività disponibili.

I dati ufficiali riguardo il turismo hanno mostrato che l'ECOC ha avuto un impatto positivo sulle figure del turismo, con un incremento totale di 26.000 arrivi stranieri e 73.000 pernottamenti stranieri vicino le 6 città partner tra il 2008 e il 2012. Il numero totale dei pernottamenti nelle 6 città partner è cresciuto a 59.000 tra il 2008 e il 2012.

73
MILA



PERNOTTAMENTI STRANIERI
TRA IL 2008 E IL 2012



**RESIDENTI CHE HANNO
PARTECIPATO AD ALMENO UN
EVENTO**



**CITTADINI SODDISFATTI
DI ECoC 2012**

KOSICE

A causa della sua vocazione industriale, Kosice non era percepita come meta turistica e soffriva la concorrenza di Bratislava. [Lo sviluppo dell'offerta turistica era tra gli obiettivi del programma](#). Sono state messe in atto diverse attività strumentali: eventi e conferenze sul tema del management turistico, come *Kosice on the Map* e *Finding Kosice*; il progetto *CARAT*, per stabilire una collaborazione nel territorio dei Carpazi; la Destination Management Organization, *DMO*, partnership pubblico-privata importata da modelli inglesi grazie alla collaborazione con il British Council e attiva ancora oggi; numerose residenze d'artista, fino al 2018, per [generare rapporti duraturi con la città e la sua scena artistica](#); la collaborazione con l'aeroporto, che ha consentito l'apertura di una rotta diretta su Londra.

+17%

PERNOTTAMENTI
CON ENTRATE PARI A €10,1 MILIONI

MARSIGLIA-PROVENZA

Marsiglia ha puntato molto sul format di *ospitalità peer-to-peer*, scelta che gli ha permesso anche di mantenere i prezzi di pernottamento molto contenuti. Inoltre ha disposto una rete di ospitalità per numerosi gruppi, fornendo spazi come "*auberge de jeunesse*" e "*hostel*"¹⁴.

UMEA

Come in altre piccole città di provincia che hanno ospitato l'ECoC, un obiettivo chiave di Umeå 2014 è stato quello di elevare il profilo internazionale della città e di attrarre turisti e visitatori internazionali. La campagna promozionale internazionale ha raggiunto un certo successo nel sollevare l'immagine della città attirando l'interesse dei media internazionali. Gli sforzi di promozione internazionale sono stati integrati da attività di *miglioramento dei servizi di*

+15%

VISITATORI
RISPETTO AL 2013

+24%

PERNOTTAMENTI
RISPETTO AL 2013

accoglienza dei turisti in arrivo in città. Visit Umea - l'istituzione turistica della città - ha distribuito depliant informativi e kit per le imprese locali, in modo che potessero essere informati del programma di ECoC e quindi contribuire allo sforzo generale per accogliere i turisti. *Lo sforzo per attirare i turisti e gli altri visitatori è stato assistito da una serie di nuovi sviluppi infrastrutturali* che hanno avuto luogo in parallelo alla ECoC e che hanno permesso *miglioramenti nei collegamenti e nell'accesso alla città*. In un contesto di crescita internazionale del turismo e dati questi miglioramenti delle infrastrutture, non è possibile isolare l'effetto della ECoC nelle visite turistiche ad Umeå. Tuttavia, i dati forniti dalle parti interessate dimostrano alcune tendenze positive. Il numero di visitatori è aumentato più del 15% nel 2014 rispetto al 2013. Il numero di notti in hotel è aumentato del 21% dal 2013 al 2014 e il numero di notti per tutta la ricettività turistica è aumentato del 24% rispetto allo stesso periodo. Durante il 2014, il numero di accessi al sito Visit Umeå è aumentato anche del 69% rispetto al 2013.

MONS

La città di Mons non è riuscita a creare un rapporto durevole tra cittadini temporanei e cittadini permanenti. La città ha scelto una tipologia di programma basato su grandi e importanti eventi, che ha contribuito a creare soprattutto un pubblico occasionale, anche vasto ed eterogeneo.

¹⁴ Si vedano i paragrafi 2.2 COMUNICAZIONE p.32 e 0
 DIGITAL STRATEGY E DIGITAL CULTURE p.43
 BENCHMARK

DONOSTIA/SANSEBASTIAN

Attualmente non sono disponibili dati sui flussi turistici generati dalla candidatura a Capitale Europea della Cultura e sugli effetti che questa ha generato sulla città. La città non ha prestato particolare attenzione al tema del turismo e dei cittadini temporanei. La poca attenzione rivolta a tale tema potrebbe essere dovuta al ruolo già affermato di città turistica di San Sebastian.

WROCLAW Sebbene uno degli obiettivi di Wroclaw 2016 è quello di aumentare il coinvolgimento dei visitatori stranieri, attualmente non sono disponibili dati sui flussi turistici generati dalla candidatura a Capitale Europea della Cultura e sugli effetti che questa ha generato sulla città.

2.6. SUSTAINABILITY, LEGACY, INFRASTRUTTURE RIMASTE

DO	WARNING
• Funzionale allo sviluppo di una sustainability strategy è la creazione di infrastrutture fisiche nonché la realizzazione di progetti di riqualificazione urbana.	• La candidatura a ECoC deve essere inserita sin dall'inizio all'interno di un sustainability strategy di respiro più ampio rispetto alla semplice esperienza da Capitale della Cultura. Per far ciò si consiglia di prevedere una durata della delivery agency più lunga rispetto all'esperienza come ECoC nonché di prevedere enti, diversi da questa, che possano proseguire l'attività iniziata in occasione dell'anno di candidatura. Il ruolo della delivery agency sarà quello di trasferire le proprie competenze con un azione di capacity building a questi soggetti terzi in modo che si possa proseguire in modo organico e coerente il percorso iniziato.

LINZ

Come previsto, la *delivery agency* ha cessato tutte le attività nel corso del 2010, con parte del personale assunto in altre istituzioni culturali o pubbliche della città. Questo naturalmente rappresenta una significativa perdita di know-how ed è quindi compito delle principali parti interessate a capitalizzare l'esperienza acquisita dalla ECoC. Vi è in ogni caso unanimità di consenso sul fatto che **Linz ha ora l'infrastruttura culturale per soddisfare le sue aspirazioni**. Inoltre, molte delle attività avviate nel corso del 2009 sono continuate nel tempo, tra queste sono incluse il *Kepler Salon* (una serie di dialoghi scientifici ospitato nella ex casa dell'astronomo del XVII secolo), il *Turmeremit*, il prossimo *Comic* (festival interdisciplinare per il fumetto e l'arte del cartone animato) e la *Pixel hotel* (una rete di camere "hotel" in luoghi insoliti sparse in tutta la città). Di particolare rilevanza è anche l'insieme di attività legate alla *Hörstadt* (Città Acustica), che ha visto la sperimentazione di nuovi approcci ai problemi di sviluppo urbano, quali l'inquinamento acustico. **L'eredità principale di Linz 09 è da ricondurre all'infrastruttura fisica creata, all'aumento di nuovi operatori culturali con maggiore esperienza e professionalità, ma anche ai miglioramenti più generali per la forma urbana e l'ambiente locale**. Un impatto specifico sulla governance culturale è da rintracciare nel più solido partenariato tra le istituzioni culturali e gli enti del turismo, forgiato nel corso del 2009 e propenso a perdurare nel tempo. Oggi, grazie all'eredità lasciata da ECoC, Linz è considerata una "Creative City" con lo sguardo protratto al futuro.

VILNIUS¹⁵

Sebbene la grande ricchezza e varietà degli eventi artistici abbia portato ad un forte turismo di massa e ad una grande partecipazione da parte del pubblico - formato sia da turisti che da cittadini - , l'effetto sulle dinamiche sociali e sulla vita culturale della città è stato solamente temporaneo, come hanno lamentato molti cittadini. La non continuità dei progetti oltre il 2009 è stata la principale debolezza della progettazione legata alla candidatura quale ECoC.

Unico lascito significativo dell'esperienza è stata la decisione della Lituania di selezionare al proprio interno, per ogni anno, una Capitale della cultura lituana.

Si può quindi affermare che, nel caso di Vilnius, non vi è una certa evidenza che l'essere stata Capitale Europea della Cultura abbia reso la scena culturale più vibrante ed intensa, anche in relazione ai precedenti 20 anni in cui la città è stata oggetto di importanti cambiamenti.

ESSEN

Il primo lascito della nomina a capitale europea di Essen è stato la **valorizzazione del brand della regione della Ruhr** agli occhi dei tedeschi e del resto dell'Europa. Dopo il 2010, il brand è stato ulteriormente promosso. Ovviamente, il campo che più ha beneficiato della rinnovata immagine della regione è stato quello del turismo.

Dal punto di vista culturale, molti progetti nati nel 2010 sono ancora in vita. Possiamo citare *RuhrArtMuseums*, *Biennale for International Light Art*, *Walking on Water* e alcuni progetti del programma *TWINS*.

Dal punto di vista economico, **importante la creazione o il rafforzamento di diverse strutture:**

- l'estensione del Museo Folkwang
- l'apertura del Ruhr Museum
- l'estensione del Küppersmühle Museum
- la costruzione di nuovi edifici a Duisburg per ospitare gli archivi federali
- la costruzione di una nuova moschea e di un centro islamico a Marxloh
- la creazione di una casa della cultura ebraica
- l'apertura dell' Emil Schumacher Museum a Hagen
- l'estensione del Karl Ernst Osthaus Museum a Hagen
- la trasformazione del birrificio della Dortmunder Union in un quartiere creativo e in uno spazio espositivo

Sicuramente, l'industria creativa si è rafforzata e sono di molto migliorate le skills degli operatori del settore. Inoltre, **è aumentato il grado di collaborazione tra gli operatori delle diverse città della regione.**

¹⁵ Le osservazioni relative alla Legacy e alle infrastrutture rimaste dopo la candidatura di Vilnius a capitale della cultura europea sono tratte principalmente da un'intervista sostenuta da Gediminas Rutkauskas, direttore della Vilnius Old Town Renewal Agency; l'intervista è reperibile al sito internet http://www.riflesso.info/index.php?option=com_k2&view=item&id=755:sociologia-urbana-architettura-alessio-proietti&Itemid=362 .

ISTANBUL

Uno dei motivi della candidatura di Istanbul a ECoC 2010 era restituire l'immagine di centro creativo per la cultura contemporanea, non solo per l'anno della nomina, ma anche, e soprattutto, per gli anni a seguire. Si è quindi intervenuto con progetti di restauro sul patrimonio storico della città, all'interno di un più ampio programma del Ministero dei Beni Culturali che prevede una sistemazione del patrimonio del paese in vista del centenario della Repubblica di Turchia del 2023, e ci si è focalizzati sull'accessibilità della cultura e sulla possibilità di crescita della partecipazione attiva dei cittadini agli eventi culturali. L'organismo che ha attuato il programma di ECoC, *Istanbul 2010 European Capital of Culture Agency*, costituita nel 2007, ha lavorato bene, ma comunque al di sotto delle originali aspettative. Il problema principale è stato l'eccessivo controllo da parte dello Stato, e la [mancanza di coordinazione tra i progetti culturali di un programma così ampio](#). La prospettiva di mantenere l'alto numero di volontari e di attività culturali oltre il 2010, non ha avuto un riscontro attraverso un piano di *legacy* per il futuro. Istanbul 2010 ha comunque lasciato, in ogni caso, una significativa esperienza nel campo del restauro e del rinnovamento del patrimonio culturale. Complessivamente, si può affermare che l'agenzia abbia rappresentato un'occasione mancata in termini di cambiamento di un modello di *governance* culturale della città attraverso le *partnership* con Stato, privati ed organizzazioni, ma che abbia comunque rappresentato un primo passo in tal senso, creando *network* ed esperienze utili per tutti i soggetti coinvolti.



CITTADINI CHE VOGLIONO CHE
L'AGENZIA PROSEGUI IL LAVORO
DOPO ECoC 2010

PÉCS

Anche prima della nomina ad ECoC 2010, Pécs aveva una scena culturale alquanto vibrante, per questo l'attenzione è stata posta, più che sull'estensione del programma culturale, sulla realizzazione delle infrastrutture per la crescita e lo sviluppo, negli anni successivi al 2010, dell'intera città. Nel primo dossier presentato, emerge come tema principale anche lo sviluppo delle industrie creative. È stato però difficile perseguire questo obiettivo per il 2010, a causa, principalmente, della piccola dimensione delle industrie creative locali che non possedevano i requisiti minimi per partecipare alle *call* lanciate. Il programma volontari è stato un altro grande successo di Pécs 2010 ed importante risorsa per poter implementare le attività culturali del programma. Alla fine dell'anno, circa i 2/3 dei volontari si sono detti disponibili a continuare a lavorare anche dopo il 2010. Per facilitare la continuazione del loro lavoro è stato formato un database di 780 volontari alla fine dell'anno della nomina. Infine, [le nuove infrastrutture culturali](#)

23.918
ORGANIZZAZIONI CULTURALI
+23% RISPETTO AL 2009

170
CONFERENZE ED EVENTI
NEL 2011

rappresentano, potenzialmente, un incremento quantitativo e qualitativo dell'offerta culturale della città

nel lungo termine. Il *Kodály Centre*, ad esempio, ha presentato nella programmazione del 2011 circa 170 conferenze ed eventi culturali. Altri eventi, o attività, iniziate nel corso di ECoC, sono state portate avanti dall'Università. Le attività riguardanti la collaborazione internazionale sono state portate avanti nell'ambito della cooperazione della *Southern Cultural Zone*.

TALLINN

Essere ECoC ha rappresentato per Tallinn un importante passo per la crescita economica ed urbana della città, sebbene in parte il programma presentato nel dossier iniziale non sia stato interamente realizzato.

In modo particolare è stato avviato un processo di riqualificazione della zona costiera, introducendo il concetto di "cultural kilometre" attraverso un coinvolgimento dei cittadini nella pianificazione della destinazione dell'area.

Tra le infrastrutture lasciate si ha il *Cultural Cauldron*: oggi hub per imprese culturali e creative nonché spazio per eventi che, ad oggi, continua ad attirare un vasto pubblico interessato.

Inoltre, la Fondazione ha studiato un piano di sostenibilità delle diverse attività culturali, al termine dell'anno di candidatura, con particolare attenzione proprio all'area del Cultural Cauldron, che viene seguita tutt'oggi da una specifica "associazione" - Tallinn Creative Hub - che rispecchia lo spirito artistico della città e continua a porre la propria attenzione sull'idea di una cultura innovativa e contemporanea, su un uso flessibile degli spazi, sulla realizzazione di eventi all'aperto e in spazi pubblici, sulla connessione internazionale portando avanti quello che è stato lo spirito proprio della candidatura¹⁶.

Inoltre, la candidatura ad ECoC si è inserita all'interno di una programmazione di più ampio respiro, composta dai seguenti progetti: *Tallin 2030 Strategy* che riguarda le misure strategiche necessarie per la valorizzazione della città come sito UNESCO e per la promozione del turismo culturale; *Baltic Cultural Tourism Policy* che si è concentrata sulla preservazione attiva delle risorse culturali, tradizioni e valori nonché sulla



**OPERATORI CULTURALI CHE
HANNO INTRAPRESO
COLLABORAZIONI EUROPEE**

¹⁶ Per usare le parole della stessa commissione europea "it can be said that the ECoC has demonstrated what is possible regarding new partnership models for delivering cultural activities in the city. Looking ahead, the question is whether the experience of 2011 will initiate a wider change in approaches to cultural governance and whether a consensus can be reached and maintained between the various players regarding the future of culture in Tallinn" come è possibile leggere in J. Rampton, N. Mozuraityte, Prof. H. Andersson, E. Reincke, *Ex-post Evaluation of 2011 European Capitals of Culture, Final Report for the European Commission DG Education and Culture*, August 2012, Ecorys UK Ltd, reperibile all'indirizzo https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en. All'interno dello stesso report si può inoltre leggere, relativamente a Tallin e a Linz, quanto segue "The 2011 ECoC have demonstrated the potential to offer sustained improvements in the governance of culture within each city and to enhance the contribution of culture to the wider development of the city. However, the fulfilment of such potential remains to be seen and will depend on the choices made by the key stakeholders over the next year or so."

creazione di valore turistico; *City Government's Development Plan of Tallin 2009-27* sempre incentrato sul turismo culturale¹⁷.

Affiancati alle attività culturali, sono stati fatti investimenti infrastrutturali per 325 milioni di euro. Alcuni di tali fondi sono stati destinati allo sviluppo di strutture già esistenti, come il *City Concert Hall (Linnahall)* e il *Sakala Centre (Sakala Keskus)*. Ulteriori interventi sono stati diretti alla creazione del *Cultural Cauldron* e del progetto *Kilometre of culture*, usando aree industriali pubbliche già esistenti per eventi culturali e installazioni, ed infine *Pearl of Light*, con cui si è sviluppata l'illuminazione per le aree culturali chiave della città. Tutti questi interventi infrastrutturali sono ad oggi tutti visibili in città.

TURKU

Turku si è proposta nella sua applicazione come la "*Long-Term Capital of Culture Project*". La Fondazione creata per Turku 2011 ha creato un gruppo di lavoro per lo sviluppo di una *sustainability strategy* che includeva 24 membri che rappresentavano un ampio raggio di organizzazioni e individui a Turku.

Tra i progetti programmati l'83% dei progetti continuerà dopo il 2011 e continueranno anche le cooperazioni già iniziate nel 2011 ed inoltre molti progetti legati all'Università saranno della durata di 2 anni

83%

PROGETTI CULTURALI
DOPO IL 2011

La fondazione inoltre finanzia progetti fino al 2013 e fornirà supporto alle molte associazioni nate. Le attività di marketing proseguiranno dopo il 2011 al fine di condividere le esperienze dall'anno di candidatura, incluse mostre fotografiche, diverse pubblicazioni e il sito della fondazione. Il team di supporto della produzione dei progetti della Fondazione ha cercato di incrementare le capacità delle organizzazioni coinvolte così da poter continuare con attività simili nel futuro, a vantaggio delle organizzazioni di piccole dimensioni. La fondazione ha continuato autonomamente il proprio lavoro fino al 2016, con risorse chiaramente limitate dopo il 2012.

La "*sustainability strategy*" si propone di rivitalizzare lo spazio urbano con la cultura, sviluppo di alcune zone e aree, arte nelle aree pubbliche, sviluppo della cultura del cibo, facilitare le comunicazioni tra gli attori del settore culturale insieme ai settori di comunicazione e marketing.

GUIMARÃES

L'amministrazione cittadina ha accolto la nomina come opportunità per enfatizzare l'importanza della cultura contemporanea e delle tradizioni della città per lo sviluppo socio-economico della stessa e di tutta la regione. Alcuni dei progetti ufficiali di Guimarães 2012 sono proseguiti anche nel 2013 ed oltre. Le infrastrutture culturali che sono state create rappresentano una base permanente per le attività culturali della città, e per lo sviluppo di una più complessa e integrata offerta culturale. Molte organizzazioni, coinvolte nello sviluppo di ECoC si sono dette disponibili a continuare il loro lavoro oltre l'anno nella nomina. Nonostante le strutture di *governance* e *management* abbiano lavorato piuttosto bene nella fase di sviluppo, sono state inevitabili tensioni con le istituzioni locali. Durante

¹⁷Interessante che all'interno del sito dedicato a Tallinn sia ancora disponibile una parte dedicata alle iniziative della Capitale Europea della Cultura; si veda il sito <http://www.tallinn.ee/eng/Tallinn-2011-application>

la fase di programmazione di ECoC 2012 si era pensato che la *Guimarães City Foundation*, costituita dal Ministero della Cultura e dal Concilio

Municipale di Guimarães nel 2009, potesse restare operativa fino al 2016 e gestire le nuove infrastrutture culturali. Quest'idea è stata però esclusa e la Fondazione si è sciolta alla fine del 2013, ed è stata pensata una nuova strategia di sostenibilità. Le autorità locali, insieme ad *A Oficina*, diventeranno responsabili della continuazione della produzione culturale nelle aree della *performing art*, arti contemporanee (specialmente attraverso la *Platform of Arts and Creativity*), la musica e il cinema. Il *Design Institute* continuerà l'attività relativa al settore della moda e del design.

MARIBOR

Molti *stakeholders* hanno riferito che i più importanti effetti della *legacy* sono legati alle idee e all'entusiasmo che l'ECoC ha creato, come i *networks* e le collaborazioni che si sono sviluppate nel corso della programmazione; molti promotori e *partners* sono positivi riguardo la possibilità di dare continuità alla collaborazione e alla cooperazione anche dopo la candidatura.

Gli aspetti negativi invece hanno riguardato i progetti di infrastruttura pubblica che non verranno implementati come inizialmente pianificato, ma vi sono esempi di strutture create per il futuro specialmente nelle città *partner*.

L'ECoC ha avuto molti meno impatti sullo sviluppo urbano, demografico e economico di quanto originariamente sperato e ciò vuol dire che gli effetti a lungo termine sono modesti, anche se è ancora presto per dire quali saranno questi effetti su Maribor e le città *partner*. Non vi sono al momento piani formali per lo sviluppo a lungo termine nella città e la mancanza di un *planning e della legacy combinata al budget ridotto* significa che il recente incremento nelle attività culturali forse non verrà sostenuto per gli anni prossimi.

KOSICE

La valutazione degli impatti e della *legacy* della nomina a ECoC è basata su una triangolazione tra *feedback* degli *stakeholders*, dati forniti dalla fondazione e un'intervista online ai *leader* e ai *partner* della fondazione.

Da un punto di vista culturale, *sopravvivono all'anno di nomina diversi eventi*, tra cui la *Nuit Blanche*, il *New Dance Days*, *Summer in the Park*, il *Mazal Tov Festival* e la Triennale dell'Immagine Contemporanea. Continuano ad essere invitati artisti francesi in residenza in città, e continua la collaborazione con la *FRAC Gallery* di Marsiglia.

Il progetto con alcune città della Slovacchia orientale, invece, non è più attivo a causa della scarsa partecipazione di alcune.

Anche le collaborazioni con istituzioni straniere rimangono in piedi, ad esempio con il *British Council*, la *DIG Gallery* e il *Festival Ars Electronica* a Linz.

I luoghi cui la nomina a capitale ha ridato vita e vivibilità, quali il *Kulturpark*, sono ormai stabilmente al centro della scena culturale cittadina, benché *una prosecuzione delle attività agli stessi ritmi del 2013 sia particolarmente sfidante e ambiziosa*.

La nomina ha contribuito a sviluppare *nuove competenze negli operatori del settore culturale*, in particolare grazie al progetto *Escalator*, che si occupa della formazione di manager culturali, attraverso diverse fasi, in collaborazione con istituti ed enti stranieri.

Dal punto di vista delle infrastrutture culturali, Kosice è stata formidabile, realizzando 20 progetti: *Kulturpark, Kunsthalle, Kosice City Park, Moyzesova Park, Komensketo Park, Crafts Lane artistic quarter, Košice Castle, Amphitheatre, SPOTs network of community arts centres, East Slovakia Gallery, East Slovakia Museum, Puppet Theatre, Barkolzy Palace, Public Library of Jan Bocatus, Thalia Theatre, Lapidarum (historical crafts/interactive public space), State Theatre Kosice, State Science Library, Slovak Technical Museum.*

20

NUOVE INFRASTRUTTURE

La partecipazione della popolazione è stata estremamente positiva; i

target più coinvolti sono stati quelli degli *Young Adults*, tra i quali molti, prima della nomina, non partecipavano ad eventi culturali, e dei bambini delle scuole secondarie. Molta attenzione è stata posta sull'**integrazione della comunità Rom**. In particolare, il team SPOT, con il manager egli stesso di origine rom, ha portato avanti progetti diversi in relazione a questa comunità, ovviamente senza risolvere in maniera definitiva il problema, ma contribuendo in maniera significativa a migliorare il dialogo tra le varie componenti del tessuto cittadino.

Dal punto di vista economico, l'impatto più significativo è stato quello delle infrastrutture, tra cui va citato anche il **fortissimo potenziamento dell'aeroporto**. Per quanto riguarda il turismo, infine, importante il lascito della DMO, la *Destination Management Organization*.

MARSIGLIA-PROVENZA

La *legacy* di Marsiglia è principalmente costituita da un **lascito di infrastrutture culturali**, che ha visto la riqualificazione di complessi architettonici quali la *Friche La Belle de Mai*, ex fabbrica di tabacchi riadibita a complesso culturale in cui sono ospitati spazi espositivi e luoghi di spettacolo. Ciò ha comportato anche un costante aumento e stabilità nella spesa culturale

Ma l'aspetto forse ancor più virtuoso ed importante innescato dall'elezione a ECoC è stato l'aver posto in essere **processi partecipativi di promozione territoriale**: attività portate avanti attraverso un **approccio bottom-up** che hanno permesso di attivare un **network sociale** che sarà di supporto ad una **strategia di crescita socio-economica più a lungo termine**: esempi di questa eredità sono i progetti *Quartiers Creatif* e *Hôtel du Nord*.

Infine, l'immagine della provincia Marsiglia-Provenza risulta notevolmente rafforzata grazie **all'organicità e al coinvolgimento di tutto il territorio toccato dalla candidatura**¹⁸. Ciò ha comportato un aumento degli introiti connessi alle attività turistiche.

¹⁸ L'informazione è stata elaborata successivamente all'analisi della *Ricerca Euréval*.

RIGA

Gli impatti che hanno seguito l'anno di candidatura sono stati pressoché legati alla **sfera sociale**: l'impostazione partecipativa adottata dalla Fondazione ha difatti portato un alto coinvolgimento nella

170

CONFERENZE ED EVENTI
NEL 2011

elaborazione e sviluppo dei vari progetti previsti nel *dossier*, concretizzandosi anche in un **miglioramento delle capacità di collaborazione tra le comunità locali e le varie NGOs presenti sul territorio**. Un'altra preziosa eredità è il beneficio ottenuto in termini di *capacity building* per quello che riguarda le organizzazioni culturali. Ciò ha comportato un aumento della loro capacità di pianificazione e messa a punto delle attività culturali, soprattutto in una prospettiva di lungo termine. Le attività poste in atto dalla città hanno riscontrato un notevole successo in quanto la gran parte delle organizzazioni hanno riportato di aver avuto un grosso miglioramento delle loro capacità di pianificazione e sviluppo di attività culturali¹⁹.

UMEÅ

Guardando al futuro, la spesa pro capite per la cultura nel Comune di Umeå è circa il doppio della media dei comuni svedesi e continua a crescere. Come risultato, **alcune delle attività poste in essere nel 2014 continueranno e alcuni eventi esistenti si svolgeranno in futuro a un livello superiore** rispetto quello

€393
MILIONI
INVESTITI IN
INFRASTRUTTURE
TRA IL 2009 E IL 2014

prima del 2014. Nel breve termine, la squadra di Umeå 2014 si è sciolta nel corso del 2015, con parte dello staff assunto in altre istituzioni pubbliche e private della città. Lo scioglimento del team di Umeå 2014 non rappresenta una vasta perdita di capacità per la produzione culturale: infatti, allo stato attuale, nonostante non esista un piano progettuale di eredità culturale specifica, l'80-90% del programma culturale è stato attuato da operatori culturali, piuttosto che dalla squadra Umeå 2014, in linea con l'approccio Open Source, ed **è nella costruzione della capacità addizionale di questi operatori che vanno ricercate le conseguenze e l'eredità della ECoC**. Dal punto di vista delle infrastrutture fisiche, Umeå ha investito € 393 milioni per il periodo 2009- 2014, di cui **€ 138 milioni sono stati specificamente spesi per infrastrutture culturali**. Una delle più importanti eredità del 2014 è il centro culturale *Väven* che, per quanto non espressamente finanziato dalla ECoC, rappresenta uno dei principali mezzi con cui Umeå sosterrà l'eredità culturale del 2014.

MONS

Essendo trascorso soltanto un anno dalla nomina a capitale, è difficile stabilire quale sia l'eredità che essa ha lasciato. Innanzitutto, vanno citate le **infrastrutture materiali** costruite grazie alla nomina a capitale. Tra queste, la **nuova stazione ferroviaria firmata da Santiago Calatrava e il nuovo centro congressi progettato da Daniel Libeskind**.

¹⁹ In merito interessante è l'esperienza del Latvian National Museum.

Inoltre, durante l'anno della nomina, **sono stati inaugurati cinque nuovi musei:**

- Museo della Torre del Campanile
- Mons Memorial Museum
- Museo Doudou
- Centre de d'interprétation des minières néolithiques de Silex de Spiennes
- Artothèque, Maison du Patrimoine de Mons

Alcune attività cominciate nel 2015 sono tuttora in corso, quali alcune esposizioni o mostre. Tra queste, da citare la mostra Mundaneum - Mapping Knowledge, attiva fino al maggio 2016, The Passenger, l'esposizione a cielo aperto dell'artista Arne Quinze, Mons Street Review, un progetto che cattura digitalmente le strade di Mons con tecnologia 3D.

PILSEN

La *legacy* che Pilsen si è prefissata di realizzare si articola su tre livelli: **costruire infrastrutture, programmi e persone**. In particolare è da sottolineare l'importanza della centro *Svetovar* che continuerà ad esistere anche dopo il 2015 ed ospiterà progetti di *creative business*. L'area circostante verrà utilizzata come una parte residenziale della città.

Quello su cui inoltre ha puntato il comitato per la propria candidatura è stata proprio la **sostenibilità economica nel tempo dei progetti**: questo obiettivo, che più volte ricorre nel dossier e in alcune sezioni del sito web di candidatura, sarà più facilmente monitorabile negli anni a venire.

3,4
MILIONI

VISITATORI
+22% RISPETTO AL 2014

+30%
PERNOTTAMENTI
RISPETTO AL 2014

DONOSTIA/SANSEBASTIAN

Due sono gli obiettivi di *Heritage Legacy* della candidatura di Donostia/San Sebastian.

Innanzitutto creare una **cittadinanza attiva e più partecipativa**. Per garantire che il processo culturale posto in essere con la candidatura continui nel corso del tempo, San Sebastian ha intrapreso il progetto *Ardora*, che si basa sull'idea di coinvolgere i residenti nelle decisioni di quali proposte dovranno ricevere i finanziamenti offerti dal progetto *Waves of Energy*. I componenti del comitato del progetto di *Ardora* vengono scelti *random* e periodicamente tra i residenti della città, di età superiore ai 18 anni. Lo scopo è quello che, in futuro, tale tipologia di processo decisionale venga mantenuto dai cittadini e implementato dagli stessi²⁰.

In secondo luogo sviluppare un nuovo modo di lavorare che consenta una maggiore collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

Interessante l'iniziativa dell'*Emotionometer*: la città sta collaborando con università e con compagnie di monitoraggio indipendenti per individuare indicatori idonei al monitoraggio dell'impatto emozionale delle iniziative e per consentire, attraverso il dialogo, il successo della programmazione. Per fare ciò si stanno confrontando con il passato esempio di Liverpool.

WROCLAW

Il progetto di Wroclaw 2016 mantiene una visione della **cultura come strumento per lo sviluppo socio-economico del territorio** e si pone l'obiettivo di implementare la co-produzione delle attività culturali in città. In questo contesto è da menzionare l'iniziativa "*MikroGRANTY*", un concorso per operatori locali che offre consulenza, supporto amministrativo e un finanziamento di 1.200€ per ciascun progetto vincitore. L'obiettivo di lungo periodo è quello di **migliorare la professionalità e le competenze degli attori culturali locali** in modo da raggiungere gli standard internazionali. Per quanto riguarda le infrastrutture culturali, da una parte è stata prevista la **costruzione di nuovi centri culturali**, ovvero una sala per concerti, un centro per l'identità culturale di Wroclaw, il New Horizons Cinema e il National Forum of Music, dall'altra parte si è ritenuto necessario istituire e implementare l' "*Impart Office*", come centro di sviluppo delle industrie culturali e creative della regione. Infine, per assicurare una eredità di lungo periodo sono state costruite e **implementate le infrastrutture di accoglienza** (10 nuovi hotel) e **di accessibilità alla città** (miglioramento della via ferroviaria e aeroportuale).

²⁰ La stessa Commissione Europea ha apprezzato l'attenzione mostrata dalla città verso tali temi: nel primo report di monitoraggio della candidatura si legge "*the next steps in the development of the project was the building up of the artistic programme with the first concrete projects to be properly planned by the end of this year, the setting up of the communication strategy and the development of plans to address legacy issues, the ambition being to promote capacity building in the local cultural community, to develop cultural this year, the setting up of the communication strategy and the development of plans to address legacy issues, the ambition being to promote capacity building in the local cultural community, to develop cultural industries in the region and to trigger off a change of mentality and increase cultural participation within the population of the city*" come è possibile leggere in European Commission, *Report on the first monitoring and advisory meeting for the European capitals of culture 2016*, The Monitoring and Advisory Panel for the European Capital of Culture, Ottobre 2013.

3. IL TEAM



Domenico Esposito
Architettura

"Valorizzare il patrimonio culturale significa preservare la propria identità. Lo sviluppo della società è auspicabile solo assumendo la cultura come fondamento del processo di trasformazione"



Maria Gisella Giustino
Giurisprudenza

"Mentre studiavo giurisprudenza mi sono innamorata dell'arte. Ho deciso che proverò a mettere entrambe nel mio lavoro, praticando il rigore e l'estro, ascoltando i linguaggi attraverso cui parla la mia contemporaneità"



Laura Mazzaglia
Archeologia

"Muovendo i primi passi su uno scavo archeologico e scoprendo il mondo alla ricerca di un significato, realizzo i miei sogni comunicando la bellezza dell'arte"



Andrea Morelli
Economia

"Materano ed economista. Analitico osservatore della realtà e profondamente affascinato dall'esplorazione e dalla conoscenza dei territori, con lo sguardo proiettato verso le interazioni sociali ed economiche"



Giorgia Restaneo
Economia del Turismo

"Credo nel potere delle parole e in quello delle immagini: voglio unire le due cose occupandomi di comunicazione culturale"



Cristiana Vergobbi
Giurisprudenza

"Ho scelto giurisprudenza spinta dalla curiosità di conoscere come funziona il mondo. Così ho capito quanto siano importanti l'arte e la cultura"