



GLI EFFETTI DI MATERA 2019 SUL SISTEMA DELLE COMPETENZE LOCALI

22/01/2021

GLI EFFETTI DI MATERA 2019 SUL SISTEMA DELLE COMPETENZE LOCALI

Promosso da

Fondazione Matera Basilicata 2019



A cura di

PTSCLAS SpA



GRUPPO DI LAVORO PTSCLAS

Lucio Argano, Direzione Scientifica

Angela Tibaldi, Coordinamento

Desirèe Campagna, Costanza Rapone, Viola Suzzani, Ricercatori

SOMMARIO

<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	4
<i>INTRODUZIONE</i>	6
<i>1. METODOLOGIA</i>	8
1.1 Il framework teorico	8
1.2 Gli strumenti	13
<i>2. IL PROFILO DEI RISPONDENTI</i>	15
<i>3. I RISULTATI</i>	18
3.1 Competenze professionali	18
3.2 Competenze trasversali	36
3.3 Opportunità lavorative e prospettive future	44
<i>CONSIDERAZIONI DI SINTESI</i>	50
<i>Allegato 1. Questionario per la rilevazione degli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali</i>	54
<i>Allegato 2. Lista dei partecipanti al focus group</i>	64

EXECUTIVE SUMMARY

Il presente studio valutativo analizza **gli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali** e evidenzia il suo rilevante contributo al *capacity-building* degli operatori e di tutto il personale impegnato nella realizzazione del programma culturale. Lo studio è stato realizzato da aprile a luglio 2020, attraverso la combinazione di metodologie quantitative (questionario rivolto ad 82 operatori coinvolti in diversi ambiti della produzione culturale) e qualitative (*focus group* con i Project Leader). Nonostante la raccolta dei dati e delle testimonianze sia stata effettuata a seguito dello scoppio della pandemia da COVID-19 e quindi in condizioni di contesto che hanno in qualche modo limitato l'avvio di percorsi di sviluppo e di crescita per le persone impegnate nel settore culturale e creativo, lo studio dimostra che Matera 2019 ha rappresentato un'occasione di *upgrade* sotto tre principali profili: il rafforzamento delle competenze professionali, l'incremento delle competenze trasversali e l'ampliamento delle opportunità lavorative.

Tale *upgrade* è stato rilevato per tutti i livelli di "seniority" e riguarda tutto **l'ampio "spettro delle professioni" che hanno contribuito alla realizzazione di Matera 2019**, dalla creazione artistica al coordinamento, dal supporto tecnico e amministrativo alla comunicazione e all'ingaggio dei pubblici. Poiché si basa su una classificazione della varietà di profili professionali, ruoli e mansioni messi in campo nell'ambito del programma culturale, questo studio restituisce anche **la complessità e la ricchezza delle nuove professionalità attivate nonché professionalità tradizionali valorizzate tramite le produzioni originali di Matera 2019** e che caratterizzano, più in generale, il settore culturale e creativo nel suo complesso. **L'ampiezza dello spettro delle professioni** coinvolte nell'ambito di Matera 2019 viene anche confermato dalla ricerca sugli effetti sulle filiere che mette in luce come l'**artigianalità** e la **cura** della Fondazione, nella gestione delle **produzioni originali**, sia stata in grado di attivare un **effetto spillover** in tutti i settori economici e professionali.

Dal punto di vista del contributo di Matera 2019 al rafforzamento delle **competenze professionali**, spiccano le competenze di *networking* e tutte le competenze che riguardano la produzione, dalla gestione ed organizzazione all'allestimento e sicurezza della location. Matera 2019 è stata descritta come un'opportunità di aprirsi all'orizzonte estero con reali co-produzioni internazionali ma anche come un terreno di sperimentazione di allestimenti non convenzionali in spazi insoliti. Molto rafforzate anche le competenze di mediazione con gli artisti, di comunicazione e di promozione e di ingaggio dei cittadini e dei pubblici, legate alla capacità di attivare e gestire processi inclusivi di co-creazione e di cittadinanza culturale. Rispetto alle **competenze trasversali**, gli operatori hanno riportato effetti decisivi in termini di *problem solving*, comunicazione interpersonale, gestione dei conflitti, lavoro di squadra e competenze interculturali. L'*upgrade* in termini di competenze professionali e trasversali si spiega facendo riferimento ad una più ampia **idea di "straordinarietà"** legata all'esperienza di Matera 2019. La scelta di far ruotare gran parte del programma culturale attorno alle **produzioni originali** e di dare spazio, in questo quadro, al **protagonismo della scena culturale e creativa locale** ha contribuito a rafforzare le ricadute sul territorio in termini di *capacity-building*, facendo in modo che l'unicità e la portata innovativa dell'evento "Capitale Europea della Cultura" si traducesse in opportunità di arricchimento per i professionisti locali, che ne hanno riconosciuto la "straordinarietà" rispetto ad altre esperienze passate.

L'indagine ha evidenziato che Matera 2019 ha alimentato anche **nuove opportunità lavorative**, sia per i singoli che per le organizzazioni di appartenenza. Determinanti sono stati gli effetti in termini di creazione di reti di relazioni funzionali alla crescita lavorativa e di individuazione di nuovi percorsi di sviluppo professionale. Grazie a Matera 2019, singoli professionisti ed enti hanno strutturato maggiormente le attività, riducendo il *multi-tasking*, acquisito riconoscibilità internazionale e creato relazioni durature con soggetti nazionali e esteri. Nell'ambito dello studio è emersa anche una forte **esigenza di continuare ad alimentare e a consolidare quanto appreso grazie a Matera 2019**, al fine di i) rafforzare le competenze in materia di digitale e di *fundraising*, sulle quali si rilevano ancora spiccate esigenze di formazione, ii) di diffondere competenze "innovative" su temi quali il welfare culturale e il turismo di prossimità, che appaiono cruciali per rispondere alle sfide generate dalla crisi pandemica e, iii) in generale, di rendere Matera 2019 un modello di sviluppo a base culturale valido per tutto il Sud Italia. A questo scopo, viene supportata l'idea di rendere **la Fondazione Matera-Basilicata 2019 anche un Polo di sviluppo di competenze a sostegno della scena culturale e creativa del Mezzogiorno**, promosso in stretta collaborazione con il territorio e con i suoi attori.

INTRODUZIONE

Il presente documento si inserisce all'interno dello **studio valutativo per ambiti di ricerca su Matera 2019** commissionato dalla Fondazione di partecipazione Matera-Basilicata 2019 alla società PTSCLAS S.p.A. Tale studio prevedeva, nell'ambito della domanda di ricerca relativa agli effetti delle produzioni originali di Matera 2019 sulla filiera locale, **un approfondimento relativo alla creazione e al rafforzamento delle competenze**, ossia un'analisi di come l'evento "Capitale europea della cultura" abbia rappresentato, per i diversi profili coinvolti, un'occasione di *upgrade* dal punto di vista sia professionale sia umano, influenzando, dunque, sulla creazione di opportunità lavorative e lo sviluppo di prospettive future.

L'indagine sugli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali è stata svolta anche con l'obiettivo di dare valore e mettere in luce, all'interno dello studio valutativo, al focus sul *capacity-building* della scena culturale e creativa locale che ha contraddistinto la preparazione della candidatura, la redazione del Dossier e il successivo lavoro della Fondazione.

Tra gli obiettivi della candidatura di Matera 2019, come riportati all'interno del Bid Book, oltre i) al rafforzamento di una cittadinanza culturale ampia, aperta e diversificata, ii) all'incremento del capitale relazionale e connettivo internazionale della città, iii) al miglioramento della visibilità e del posizionamento turistico di Matera e iv) alla predisposizione di infrastrutture e azioni nell'ambito dell'*open design* e dell'innovazione sociale a vocazione culturale, si menziona espressamente anche v) la necessità di **"impostare un programma di capacity-building a livello sistemico che riguardi gli operatori socio-culturali** e la pubblica amministrazione della Basilicata". Tale programma avrebbe dovuto fare in modo che "orientamento alla collaborazione, superamento della logica assistenziale, capacità di *networking* internazionale, ricerca di nuovi modelli di sostenibilità e di imprenditorialità, attenzione alla rilevanza sociale"¹ costituissero il DNA progettuale del settore culturale e creativo. Alla luce di questo, non è un caso che, nel delineare il mandato della Fondazione Matera-Basilicata 2019, sia stato previsto un esplicito riferimento all'innalzamento delle competenze "attraverso azioni di *capacity-building*"², funzionale anche ad allargare le reti di cooperazione internazionale della scena culturale locale.

La centralità che il *capacity-building* ha rivestito all'interno di Matera 2019 è concretamente visibile in alcune delle iniziative promosse nel corso del 2019. A titolo esemplificativo, si segnalano, il **programma "Build Up"**, un'iniziativa di rafforzamento delle competenze volta ad individuare 40 profili (50% junior e 50% di provenienza dalle regioni del Sud) da formare come **Makers** (professionisti esperti di management e produzione culturale) e come **Linkers** (esperti di coinvolgimento del pubblico). "*Less bricks, more brain*" è anche lo slogan che caratterizza la definizione della *legacy* di Matera al di là del 2019, ossia la convinzione che "lo sviluppo di una città passi sì dalle infrastrutture tradizionali, ma anche e soprattutto dalle persone e dalle competenze"³.

¹ Bid Book, pag. 9

² Bid Book, pag. 86

³ Indirizzi di legacy, pag. 3

La presente indagine sugli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali restituisce una fotografia ben delimitata e significativa dell'investimento sul *capacity-building* che ha contraddistinto lo spirito dell'iniziativa, partendo dal presupposto che – oltre alle iniziative espressamente dedicate al rafforzamento delle competenze del settore culturale e creativo – sia stata la produzione culturale originale nel suo complesso, nella sua varietà e ricchezza, ad aver consentito agli operatori di crescere dal punto di vista professionale e umano.

Il documento è strutturato come segue: la sezione 1 descrive l'impianto metodologico dell'indagine; la sezione 2 riporta le caratteristiche dei rispondenti; la sezione 3 è dedicata all'illustrazione dei risultati relativi agli effetti di Matera 2019 sulle competenze professionali, sulle competenze trasversali e sulle opportunità lavorative e di sviluppo future; a conclusione del documento, infine, vengono riportate delle considerazioni di sintesi. In allegato al documento è presente il testo integrale del questionario somministrato agli operatori della scena culturale e creativa e la lista dei partecipanti al focus group.

1. METODOLOGIA

1.1 IL FRAMEWORK TEORICO

Come accennato anche nell'Introduzione al presente documento, l'indagine sugli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali è stata condotta partendo dall'**assunto** che, nell'ambito di un evento di tale portata e alla luce del lungo processo di preparazione e mobilitazione che ha richiesto, **tutte le figure coinvolte nei diversi aspetti della produzione culturale** – dalla creazione al coordinamento, dal supporto tecnico e amministrativo alla comunicazione – abbiano potuto esperire **un upgrade di competenze**. Nello specifico, è stato ipotizzato che l'esperienza lavorativa maturata all'interno di Matera 2019 – nei diversi aspetti operativi in cui è stata declinata – abbia agito sia i) sulle **competenze professionali** sia sulle ii) **competenze trasversali**, alimentando, nel lungo periodo, nuove **opportunità lavorative** e percorsi di sviluppo professionale e personale.

Al fine di costruire il *framework teorico* su cui poggiare l'analisi, è stata portata avanti un'attività di definizione che ha riguardato quattro diversi elementi:

- gli **aspetti della produzione culturale** relativi a Matera 2019 da considerare per individuare gli effetti sulle competenze. Grazie ad una classificazione di mansioni svolte dal personale della Fondazione e da operatori coinvolti in alcune iniziative-chiave, sono state individuate **7 dimensioni-chiave**:
 1. creazione, curatela artistica e design;
 2. coordinamento e gestione della produzione;
 3. comunicazione e promozione;
 4. aspetti amministrativi e contabili;
 5. ruoli di supporto tecnico e alla creazione artistica (scenografia, costumi, montaggio, service audio e video, impianti elettrici, luci etc.);
 6. processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici;
 7. informazione e accoglienza del pubblico.

Tale tassonomia è stata concepita attraverso l'analisi di una estensiva mappatura della varietà dei profili professionali coinvolti nelle produzioni originali finanziate nell'ambito di Matera 2019 (cfr. Box 1 e relativo commento).

- le **competenze professionali** su cui misurare gli effetti del coinvolgimento nei diversi aspetti della produzione. Queste, intese come "l'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito in risposta alle richieste del contesto"⁴ e, dunque, delle specificità dell'evento Matera 2019, sono state definite come comprensive di:

⁴ Formez, Guida Utile – Le competenze: <http://db.formez.it/GuideUtili.nsf/Competenze?OpenView>

- **competenze manageriali**, legate alla capacità di sviluppare risorse e iniziative per sé e per l'organizzazione/ente di riferimento, in prospettiva strategica e al di là dell'orizzonte temporale del 2019;
 - **competenze di gestione e organizzazione della produzione**, con riferimento al coordinamento di specifiche parti ed iniziative del programma culturale di Matera 2019;
 - **competenze di mediazione con gli artisti**, focalizzate sull'ascolto delle loro esigenze legate alla creazione e sul dialogo necessario ad individuare soluzioni percorribili;
 - **competenze di ingaggio dei cittadini e dei pubblici**, ossia capacità di conoscere le esigenze, intercettare adeguatamente e coinvolgere in maniera attiva i pubblici di riferimento, individuando apposite strategie anche per i target specifici o "vulnerabili" (bambini, giovani, persone con disabilità, persone provenienti da Paesi terzi);
 - **competenze di networking**, legate alla capacità di entrare in relazione con soggetti (locali, nazionali ed esteri) esterni alla propria organizzazione e afferenti anche a settori diversi da quello culturale, per individuare opportunità di collaborazione e sviluppare progetti comuni; fa parte di queste competenze anche la **capacità di coordinamento delle realtà culturali e creative locali**;
 - **competenze di fundraising** volte a reperire fondi attraverso sponsorizzazioni, risposta ai bandi per accedere a finanziamenti privati o pubblici, comprensivi di fondi europei a gestione diretta e indiretta;
 - **competenze di comunicazione e promozione**, legate alla predisposizione di adeguati piani di comunicazione per le attività culturali e creative promosse e all'elaborazione di contenuti da condividere sui principali canali social (Facebook, Instagram, Twitter etc.) con attenzione alle specifiche caratteristiche dei target;
 - **competenze di gestione e allestimento della location**, afferenti a tutto ciò che riguarda la logistica necessaria a garantire la sicurezza e la funzionalità dei diversi *setting* in cui sono state realizzate le iniziative culturali;
 - **competenze relative ad aspetti legali**, che fanno riferimento alla conoscenza di specifiche regole di contrattualistica applicabili alle produzioni culturali.
- le **competenze trasversali** da prendere in esame per valutare come Matera 2019 abbia sviluppato quelle "capacità che non fanno direttamente riferimento a specifici ambiti lavorativi ma che possono essere usate dalle persone in una varietà di situazioni e contesti di azione [...] per adattarsi ai cambiamenti e condurre una vita produttiva e significativa"⁵. Nello specifico, sono state oggetto della presente analisi:
 - il **problem solving**, ossia la capacità di individuare di soluzioni creative e innovative davanti a problemi complessi;

⁵ UNESCO – International Bureau of Education (2013) – Il glossario del curriculum: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/IBE_GlossaryCurriculumTerminology2013_eng.pdf

- le **competenze relazionali**, legate alla comunicazione interpersonale, al lavoro di gruppo, alla socialità e allo sviluppo di relazioni amicali, alla capacità di risolvere i conflitti, all'empatia con i propri colleghi/compagni;
 - le **competenze interculturali**, con riferimento al rispetto e alla valorizzazione di culture diverse dalla propria, alla capacità di instaurare relazioni personali con persone provenienti da altri Paesi, alla curiosità rispetto alla scoperta del "nuovo" e del "diverso";
 - le **competenze digitali**, legate all'utilizzo e alla scoperta del potenziale delle tecnologie nella produzione artistica, nello sviluppo di strategie di ingaggio dei pubblici e nella comunicazione;
 - l'**arricchimento e lo sviluppo personale**, comprensivo di effetti sull'autostima, sulla capacità di apprendere in maniera indipendente, sulla flessibilità e sulla capacità di adattamento;
 - l'**impegno civico e la cittadinanza attiva**, ossia l'interesse per la vita pubblica e per il bene comune e la volontà di impegnarsi nell'associazionismo locale;
 - la **capacità di coordinamento delle realtà culturali e creative locali**, con riferimento alla creazione di occasioni di scambio e di collaborazione tra enti e associazioni attive a Matera e in Basilicata; tale aspetto riflette la dimensione del "network locale" e intende rilevare la capacità e l'interesse degli enti/associazioni di "fare rete" sul territorio.
- le **opportunità lavorative**, ossia gli effetti che Matera 2019 può avere avuto in termini crescita di ruolo all'interno della propria organizzazione, individuazione di nuovi fabbisogni formativi, prospettive di impiego in Italia e/o all'estero e sviluppo di una rete di contatti fondamentali sia per la carriera professionale personale sia per il rafforzamento e la strutturazione dell'ente di riferimento.

Figura 1. Il framework teorico



Fonte: nostra elaborazione

Box 1. I 7 "ASPETTI DELLA PRODUZIONE" E LA VARIETÀ DI PROFILI PROFESSIONALI COINVOLTI IN MATERA 2019

L'individuazione dei 7 "aspetti della produzione" sulla base dei quali è stata condotta l'analisi degli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali affonda le sue radici nella classificazione della varietà di profili professionali, ruoli e mansioni emersa a seguito di una mappatura promossa dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019. Ai 27 Project Leader è stato chiesto, infatti, di compilare delle schede analitiche (i colophon) che indicassero, per ciascun progetto finanziato, quali e quante diverse professionalità avessero contribuito alla sua ideazione e realizzazione. Il quadro sintetico riportato accanto mostra come, dietro ognuno dei 7 "aspetti della produzione" individuati vi sia una diversità di professioni che include i ruoli più prettamente creativi, quelli di coordinamento e di comunicazione, ma anche i profili tecnici e amministrativi. Tale varietà restituisce, dunque, la complessità e la ricchezza di competenze attivate e messe in gioco tramite le produzioni originali di Matera 2019 e che caratterizzano, più in generale, il settore culturale e creativo nel suo complesso.



Come chiaramente esposto nel Box 1, alla base dello studio degli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali e del framework teorico utilizzato vi è la volontà di **dare voce**

alle molteplici professionalità – e ai relativi processi di capacity-building – coinvolti e attivati nella realizzazione dell'iniziativa. Leggendo il Box nel dettaglio, infatti, emerge come Matera 2019 abbia potuto attivare effetti sulle competenze che riguardano tre tipologie di professionalità:

- le **professioni più proprie del settore culturale e creativo** (artisti, attori, direttori artistici, scrittori, costumisti, registi etc.) che hanno avuto occasioni di ulteriore formazione, sviluppo e networking nell'ambito delle produzioni originali;
- **alcune "nuove professioni"** (*social food creator*, *calligrafo*, *game designer*, innovatore sociale, *fantasiologo* etc.) che hanno potuto esprimersi in specifiche iniziative promosse all'interno di Matera 2019, mettendone in luce gli aspetti che più riguardano la sperimentazione, la ricerca, il carattere innovativo e il coinvolgimento del pubblico e del territorio;
- le **professioni che afferiscono ad altri settori economici** (costruttori, ingegneri, progettisti di spazi pubblici etc.) o che sono ad essi trasversali (funzioni amministrative, organizzative etc.) che sono state coinvolte e valorizzate grazie al fatto che, come dimostrato dall'approfondimento relativo agli effetti di Matera 2019 sulle filiere, l'artigianalità e la cura con cui la Fondazione Matera-Basilicata 2019 ha gestito le produzioni originali ha portato all'attivazione di un effetto "spillover" su altri settori produttivi.

Questa riflessione relativa al tema della **varietà e della poliedricità delle professionalità e delle competenze attivate** è anche in linea con le più avanzate classificazioni e perimetrazioni del settore culturale e creativo adottate a livello europeo e nazionale.

In primo luogo, in tali classificazioni si mette in luce che, nell'ambito dei 10 domini in cui si articola il settore culturale e creativo (1. *Heritage*, in cui rientrano musei, monumenti e luoghi storici, siti archeologici e patrimonio intangibile; 2. *Archives*; 3. *Libraries*; 4. *Book and Press (Editoria e Stampa)*; 5. *Visual Arts (arti plastiche, design e fotografia)*; 6. *Performing Arts (musica, danza, teatro recitato ecc.)*; 7. *Arts and Crafts*, attenenti alla creazione di prodotti culturali originali e tipici; 8. *Audiovisual and Multimedia*; 9. *Architecture*; 10. *Advertising*), è necessario prendere in considerazione tutte le diverse "funzioni" che caratterizzano la "catena di produzione del valore" ossia 1) la creazione, cui spetta un ruolo centrale, "core", in quanto da essa scaturiscono le altre e successive attività, 2) la produzione e la pubblicazione, 3) la distribuzione e il commercio, 4) la conservazione, 5) l'educazione e 6) la gestione e la regolamentazione⁶. Inoltre, è stato sottolineato che, nell'individuazione della varietà di profili professionali coinvolti attraverso attività culturali e creative, gioca un ruolo cruciale anche la considerazione del contesto territoriale in cui l'iniziativa o l'evento si declinano e dei fabbisogni a cui desiderano rispondere, perché questi rivelano specifiche "vocazioni" che mettono a frutto competenze esistenti (ad esempio legate all'artigianato locale) o ne creano delle nuove⁷.

Questo spiega come mai, nell'ambito delle produzioni originali di Matera 2019, abbiano una loro centralità non solo le funzioni prettamente culturali e creative – che pure rappresentano il

⁶ In particolare, si fa riferimento alla classificazione proposta nel Technical Report dell'European Statistical System Network on Culture (ESS-net) (https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf)

⁷ Nello studio "I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali. Indagine 2019" realizzato nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior (https://excelsior.unioncamere.net/images/publicazioni2019/Volume_Imprese_culturali_2019.pdf) si sottolinea, ad esempio, la necessità di tenere conto, in fase di perimetrazione del settore culturale e creativo, anche dei distretti produttivi e industriali locali, perché mettono in luce attività di carattere manifatturiero, artigianale o industriale, di particolare pregio, che caratterizzano il tessuto produttivo del territorio preso in considerazione.

“core” del settore - ma anche quelle che hanno assicurato la concreta realizzazione della produzione, la sua distribuzione o la sua rispondenza a specifiche caratteristiche di innovatività, ascolto del territorio e coinvolgimento del pubblico. Ecco perché dunque, come bene evidenziato nella mappatura riportata nel Box 1, accanto ad attori, registi e direttori artistici, in Matera 2019 hanno avuto spazio innovatori sociali e fantasiologi, solo per nominare alcune “nuove professioni”, ma anche artigiani, tecnici e professionisti di altri settori, generando **ricadute, in termini di competenze, percorsi di sviluppo e opportunità lavorative che vanno ben oltre il settore culturale più tradizionalmente inteso.**

1.2 GLI STRUMENTI

La **raccolta dei dati** necessari a valutare gli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali ha seguito un **approccio misto**, basato sulla combinazione di tecniche e strumenti di natura qualitativa e quantitativa. Nello specifico, la scelta degli strumenti è stata effettuata per rispondere a due obiettivi tra loro interconnessi:

- dal punto di vista quantitativo, misurare gli effetti di Matera 2019 sulle competenze degli operatori culturali coinvolti nell'evento;
- dal punto di vista qualitativo, validare i dati raccolti e arricchirne la loro comprensione tramite la raccolta di testimonianze dirette.

La raccolta dei **dati quantitativi** è avvenuta attraverso la somministrazione di un **questionario online** (in modalità CAWI - Computer Assisted Web Interviewing) ad una selezione di attori individuati dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019 sulla base dell'intensità e della significatività del loro coinvolgimento nelle attività della Fondazione e in iniziative-cardine del programma culturale. Il questionario, formulato anche attraverso confronti diretti con la Fondazione volti ad interpretarne le principali esigenze conoscitive, ha previsto, oltre alla raccolta di alcune informazioni basilari sulle caratteristiche dei rispondenti, una serie di domande strutturate a risposta chiusa basate su:

- **scale Likert**, per misurare il grado di incremento e sviluppo delle competenze professionali e trasversali riscontrato dai rispondenti grazie all'esperienza di Matera 2019 (“in maniera decisiva”, “abbastanza”, “poco”, “per nulla”);
- **scelte multiple** tra opzioni predefinite relative ad approfondimenti su specifiche competenze (quali, ad esempio, l'ingaggio dei cittadini e dei pubblici o la gestione della *location*) e agli effetti sulle opportunità lavorative e sulle prospettive di sviluppo futuro.

All'interno del questionario, è stata prevista una sola domanda a risposta aperta volta a verificare se e come i rispondenti abbiano ritenuto “straordinaria” l'esperienza professionale maturata grazie a Matera 2019.

La rilevazione tramite CAWI – rimasta aperta per circa un mese (18 aprile – 19 maggio 2020) – ha consentito di raccogliere dati rispetto all'incremento delle competenze di **82 operatori coinvolti nella produzione culturale di Matera 2019.**

La raccolta dei **dati qualitativi** è avvenuta attraverso **un focus group** a cui hanno partecipato 6 dei 27 Project Leader lucani⁸ e 3 persone afferenti alla Fondazione Matera Basilicata 2019. Il focus group è stato condotto con un triplice obiettivo: 1) illustrare e validare i risultati dell'indagine sugli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali; 2) raccogliere opinioni e percezioni dei testimoni privilegiati per approfondire la comprensione dei dati raccolti; 3) discutere delle prospettive future e degli interventi necessari a consolidare le competenze e il capitale umano attivato e attirato grazie a Matera 2019. Il focus group si è svolto in presenza, presso il Teatro Quaroni a Matera, il 17 luglio 2020.

Per la lettura dei risultati dell'indagine, è utile ricordare che la raccolta dei dati e delle testimonianze è stata effettuata a seguito dello scoppio della pandemia da COVID-19 e quindi in condizioni di contesto che hanno in qualche modo limitato l'avvio di percorsi di sviluppo e di crescita per le persone impegnate nel settore culturale e creativo.

⁸ I Project leader sono operatori della scena culturale e creativa lucana che – tramite apposito bando – erano stati selezionati dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019 per co-produrre la metà del programma culturale.

2. IL PROFILO DEI RISPONDENTI

A premessa dell'illustrazione dei risultati dell'indagine sugli effetti di Matera sul sistema delle competenze locali, è utile riportare alcuni dettagli rispetto al profilo degli 82 rispondenti che hanno compilato il questionario predisposto in modalità CAWI.

Innanzitutto, occorre specificare che, coerentemente con l'assunto sui cui è basato il framework teorico dell'indagine, gli 82 rispondenti coprono, sebbene con numerosità diverse, **tutte le 7 dimensioni-chiave individuate come rappresentative dei diversi aspetti della produzione culturale di Matera 2019** (Figura 2).

Figura 2. Rispondenti per aspetto della produzione

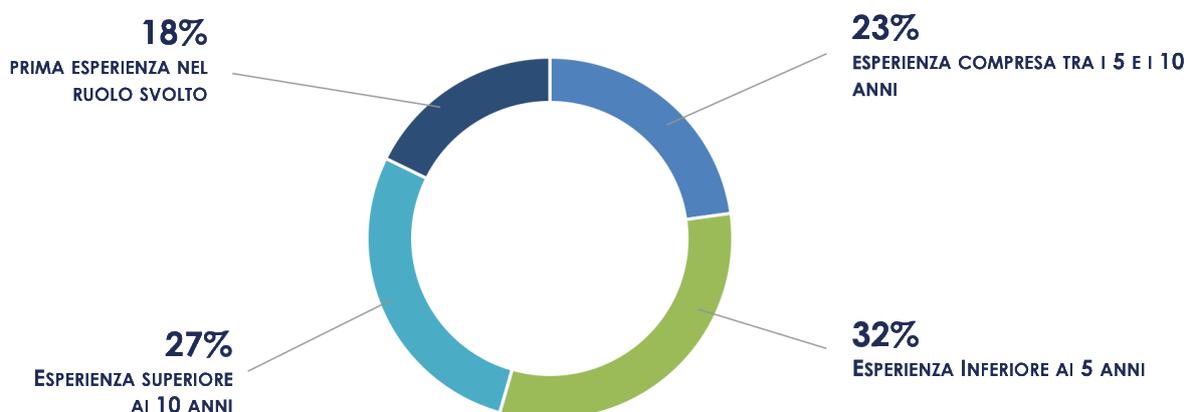
ASPETTO CONSIDERATO	NUMERO	%
CREAZIONE, CURATELA ARTISTICA, DESIGN	22	27%
COORDINAMENTO E GESTIONE DELLA PRODUZIONE	19	23%
COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	14	17%
ASPETTI AMMINISTRATIVI E CONTABILI	9	11%
RUOLI DI SUPPORTO	6	7%
INGAGGIO DEI CITTADINI E DEI PUBBLICI	5	6%
INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA	5	6%
ALTRO	2	2%
TOTALE RISPONDENTI	82	

Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Dal punto di vista dell'esperienza lavorativa, inoltre, risultano essere **equamente rappresentati sia i profili junior che profili senior**: degli 82 rispondenti, il 18% dichiara che Matera 2019 è stata la "prima esperienza nel ruolo svolto", il 32% di avere "esperienza inferiore ai 5 anni", il 23% afferma di avere maturato "esperienza tra i 5 e i 10 anni" e il 27% di avere "esperienza superiore ai 10 anni" (Figura 3).

Figura 3. Rispondenti per esperienza lavorativa



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

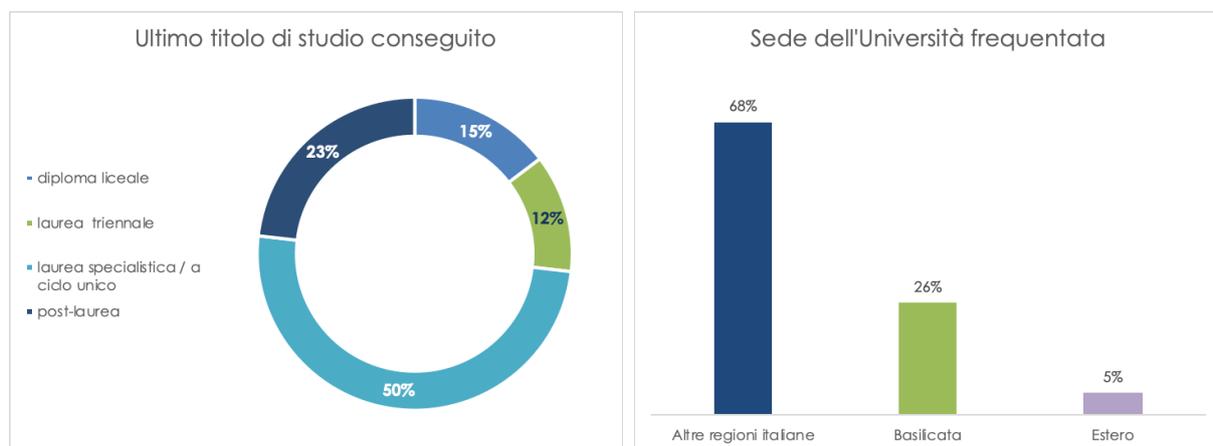
Dal punto di vista delle **caratteristiche socio-demografiche**, rileva sottolineare che, tra gli 82 rispondenti, vi è una distribuzione equa dal punto di vista del **genere**: il 48% degli intervistati è di sesso femminile e il 52% di sesso maschile. Rispetto alle **fasce di età**, risultano equamente rappresentati gli **under 35** e le persone di **età compresa tra i 35 e i 50 anni** (43% ciascuno) mentre in misura minore hanno risposto persone over 50 (circa il 15% del totale intervistati). La **gran parte degli intervistati risiede attualmente in Basilicata (74%)⁹**, il 15% in altre regioni del Sud, il 9% in altre regioni italiane e solo il 2% all'estero.

I rispondenti presentano **un elevato livello di istruzione**: il 50% ha conseguito una laurea magistrale o una laurea a ciclo unico, il 23% possiede un titolo di studio post-laurea, il 12% una laurea triennale e solo il 15% ha conseguito un titolo di scuola secondaria superiore (diploma). È utile sottolineare che, tra coloro che hanno conseguito un titolo di istruzione universitario (laurea triennale, magistrale, a ciclo unico o post-laurea), il 68% ha studiato in altre regioni italiane, il 26% in Basilicata e il 5% all'estero (Figura 4). Ciò potrebbe indicare che: 1) per molti degli intervistati (il 73% dei rispondenti totali), la Capitale europea della cultura è stata un'occasione anche per mettere a disposizione del territorio quanto appreso studiando fuori regione o all'estero¹⁰; 2) Matera 2019 ha messo a frutto anche il "capitale umano" sviluppato da strutture universitarie regionali, che hanno formato il 26% dei rispondenti.

⁹ Questi valori sono coerenti con quanto rilevato rispetto alle caratteristiche socio-demografiche di tutte le risorse umane impiegate in Matera 2019. Secondo quanto riportato negli "Indirizzi di legacy", l'85% delle risorse umane impiegate proviene da regioni del Sud e il 70% è lucano.

¹⁰ Su questo punto, è interessante menzionare che, secondo quanto riportato negli "Indirizzi di legacy", sul totale delle risorse umane impiegate in Matera 2019, il 16% è tornato in regione appositamente per lavorare nell'ambito di questa iniziativa.

Figura 4. Rispondenti per ultimo titolo di studio conseguito e sede dell'Università frequentata



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

3. I RISULTATI

I paragrafi che seguono riportano i principali risultati dell'indagine sugli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali, articolati secondo i tre focus dell'analisi (competenze professionali, competenze trasversali e opportunità lavorative e di sviluppo future). Nell'illustrare i risultati, si riportano sia i dati quantitativi raccolti attraverso il questionario che le spiegazioni e i commenti qualitativi derivanti dal focus group.

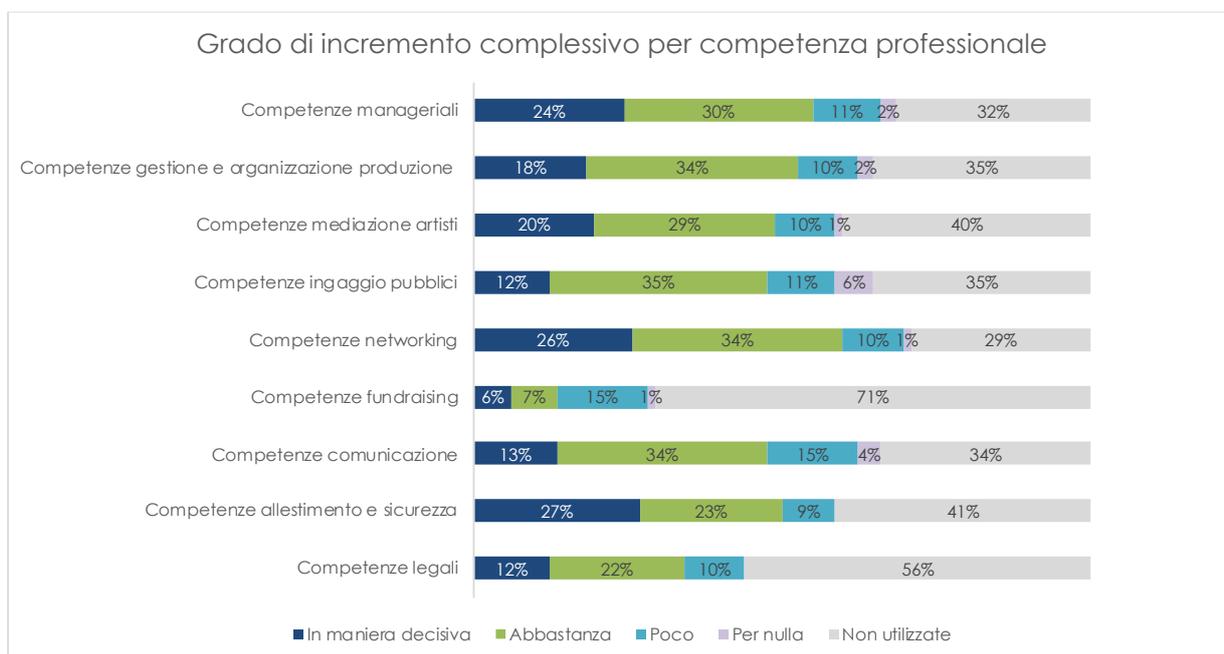
3.1 COMPETENZE PROFESSIONALI

Matera 2019 è stata un'importante occasione di crescita professionale per le persone intervistate e, soprattutto per alcune tipologie di conoscenze e capacità, sembra aver dato un contributo "decisivo" alla formazione di coloro che erano direttamente coinvolti in diversi aspetti della produzione.

Innanzitutto, è emerso come un'iniziativa di tale portata abbia richiesto l'applicazione e l'utilizzo di una varietà di competenze professionali, alcune specificatamente attinenti alla produzione culturale, altre più generalmente riconducibili alla progettazione e alla gestione di programmi complessi. Fatta eccezione per le competenze di *fundraising* e le competenze legali (utilizzate rispettivamente dal 29% e dal 44% dei rispondenti), **tutte le altre competenze professionali sono state utilizzate almeno dal 60% dei rispondenti**, con dei picchi che raggiungono il 71% per le competenze di networking e il 67% per le competenze manageriali.

Come sintetizzato nella Figura 5, le competenze maggiormente incrementate tramite l'esperienza di Matera 2019 sono risultate essere le **competenze di networking**, sviluppate "in maniera decisiva" o "abbastanza" dal 60% dei rispondenti, le **competenze manageriali** sulle quali il 54% degli operatori ha riscontrato un upgrade decisivo o discreto e **le competenze di allestimento e sicurezza della location**, rispetto alle quali il 50% ha avuto effetti decisamente o abbastanza rilevanti. A queste fanno seguito le competenze di **mediazione con gli artisti, di ingaggio dei cittadini e dei pubblici e di comunicazione e promozione**, sulle quali hanno riscontrato effetti il 49% e il 47% dei rispondenti. Meno intensi gli effetti sulle competenze legali (riportati dal 34% dei rispondenti) e sulle competenze di *fundraising*, che sono state sviluppate solo dal 13% degli operatori e, come già evidenziato, utilizzate solo dal 29% di questi.

Figura 5. Effetto di Matera 2019 sull'incremento delle competenze professionali

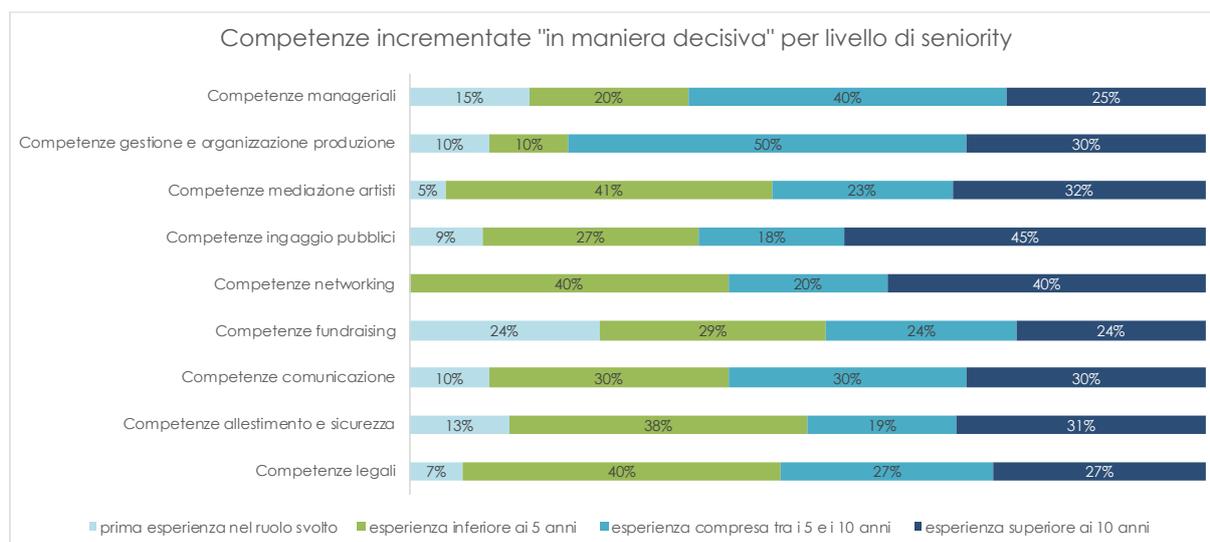


Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Matera 2019 ha sviluppato le competenze professionali anche di coloro che avevano già esperienza nel ruolo ricoperto: la gran parte di coloro che ha dichiarato di avere avuto un incremento decisivo delle proprie competenze ha esperienza compresa tra i 5 e i 10 anni o superiore ai 10 anni (Figura 6). I "senior" sembrano aver sviluppato maggiormente competenze di gestione e organizzazione della produzione e competenze manageriali, mentre le competenze di mediazione con gli artisti e le competenze di allestimento e sicurezza della location risultano essere state incrementate "in maniera decisiva" sia da profili più esperti che meno esperti.

Figura 6. Incremento delle competenze professionali "decisivo" per esperienza nel ruolo ricoperto



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

A commento degli effetti di Matera sulle competenze professionali rileva sicuramente menzionare come gli 82 rispondenti abbiano definito la **"straordinarietà" dell'esperienza professionale maturata**. Le risposte alla domanda aperta inserita nel questionario su questo tema¹¹ sono state raggruppate, tramite apposita analisi testuale, in "cluster tematici" che, come riportato nella Figura 7, hanno evidenziato una maggioranza di affermazioni che ruotano attorno a due temi – 1) **l'unicità, la complessità e la ricchezza del programma culturale realizzato** e 2) **il networking internazionale e lo scambio di practices** - entrambi indicati come motivi primari di "straordinarietà" dal **28% dei rispondenti**. Per il **9%** dei rispondenti l'unicità dell'esperienza si spiega anche alla luce delle competenze acquisite in termini di **processi di co-creazione e di relazione con pubblici diversi** mentre per il **5%** ha giocato un ruolo anche la consistenza del **budget a disposizione**, che ha consentito di coinvolgere "importanti artisti" e "realizzare i propri sogni".

La "straordinarietà" dell'esperienza professionale maturata grazie a Matera 2019 e il conseguente effetto sullo sviluppo di specifiche competenze e capacità degli operatori del settore culturale e creativo, emerge chiaramente da quanto dichiarato da uno dei rispondenti all'indagine:

"Matera 2019 è stata una "edizione zero" di una manifestazione che non si ripeterà mai più con tali caratteristiche (almeno nei prossimi decenni). Un'esperienza straordinaria per la quantità di eventi realizzati nell'arco di un anno, per la composizione del team di lavoro e per l'eterogeneità delle situazioni vissute".

Come emergerà chiaramente anche nella discussione dei risultati relativi al rafforzamento delle competenze trasversali, la "straordinarietà" di Matera 2019 si gioca però anche sul **terreno umano, relazionale e dell'arricchimento personale** (indicato dal **12%** dei rispondenti) e

¹¹ "Perché l'esperienza professionale maturata nell'ambito di Matera 2019 è risultata straordinaria rispetto alle attività che svolge abitualmente?"

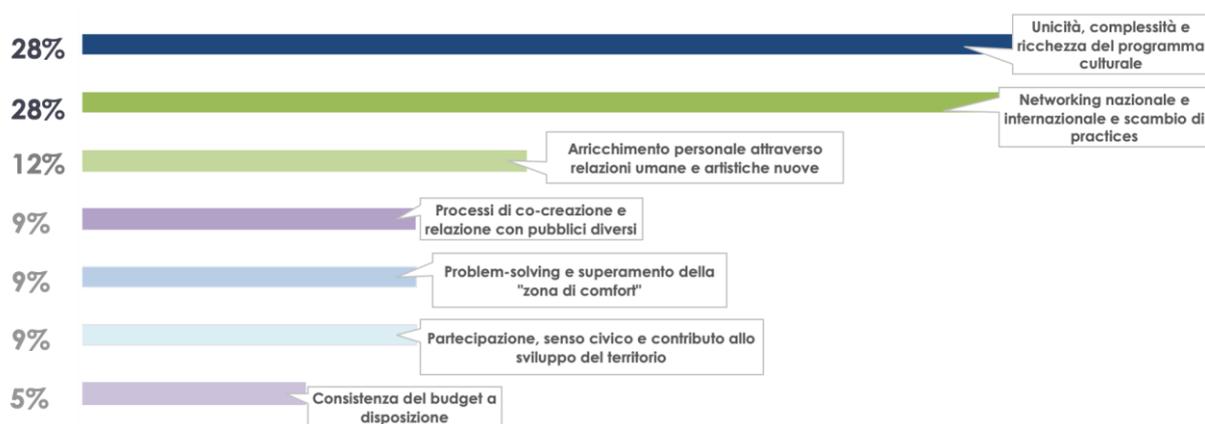
rispetto alla possibilità di **uscire dalla "zona di comfort"** e di **contribuire attivamente allo sviluppo del territorio** (entrambi menzionati dal **9%** dei rispondenti).

La commistione di elementi professionali, relazionali e umani nel definire la straordinarietà di Matera 2019 è bene espressa da uno dei rispondenti all'indagine, che afferma:

"L'esperienza è stata decisamente utile per livello di **networking internazionale**, per la capacità di interagire con **diversi team di produzione**, per la capacità di **gestione amministrativa** molto impegnativa, per la **capacità di distribuzione dei nostri prodotti a livello nazionale e internazionale** [...], per la bellezza di aver frequentato **nuove persone e nuovi luoghi** dai più piccoli paesi alle grandi metropoli, per i **commenti lasciati dal pubblico** dove aver fruito i nostri output."

Più in generale, è possibile affermare che la "straordinarietà" dell'esperienza di Matera 2019 si lega alle **specifiche scelte compiute di fase di progettazione e implementazione del programma culturale**. Infatti, la decisione di far ruotare gran parte del programma culturale della Capitale Europea della Cultura attorno alle produzioni originali e di dare spazio, in questo quadro, al protagonismo della scena culturale e creativa locale e regionale ha contribuito a rafforzare le ricadute sul territorio in termini di *capacity-building*, facendo in modo che l'unicità e la portata innovativa dell'evento "Capitale Europea della Cultura" si traducessero in un'opportunità di arricchimento per i professionisti locali, che ne hanno poi riconosciuto, appunto, la "straordinarietà" rispetto ad altre esperienze passate.

Figura 7. La "straordinarietà" dell'esperienza professionale in Matera 2019



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

I paragrafi che seguono riportano una descrizione più dettagliata delle competenze professionali sviluppate grazie a Matera 2019, riportandole in ordine di intensità di *upgrade* e illustrando gli effetti riscontrati dalle persone coinvolte nei diversi aspetti della produzione.

COMPETENZE DI NETWORKING

Il *networking* ha rappresentato uno degli aspetti cardine del programma culturale di Matera 2019 e del processo di *capacity-building* degli operatori ad esso sotteso. L'obiettivo, infatti, era quello di "colmare il gap storico" che vedeva le relazioni con gli operatori europei ancora allo stato embrionale e il confronto con l'Europa "non ancora un'abitudine, ma una sollecitazione"¹². L'anno della Capitale ha contribuito a promuovere "relazioni con le più importanti istituzioni culturali europee posizionando Matera al centro di una vasta rete di relazioni fondamentali per assicurare la prosecuzione del lavoro"¹³.

Lo stimolo all'apertura verso il territorio nazionale, l'Europa e il mondo ha influito fortemente sulle competenze degli operatori coinvolti nell'ambito di Matera 2019: secondo quanto emerso dall'indagine, **il networking è il terreno in cui è stato sperimentato in assoluto l'upgrade più intenso**. Questo effetto è evidente sia in termini di numerosità dei rispondenti che hanno indicato di avere riscontrato effetti "decisivi" che di trasversalità di tali rispetto ai profili professionali coinvolti nei diversi aspetti della produzione.

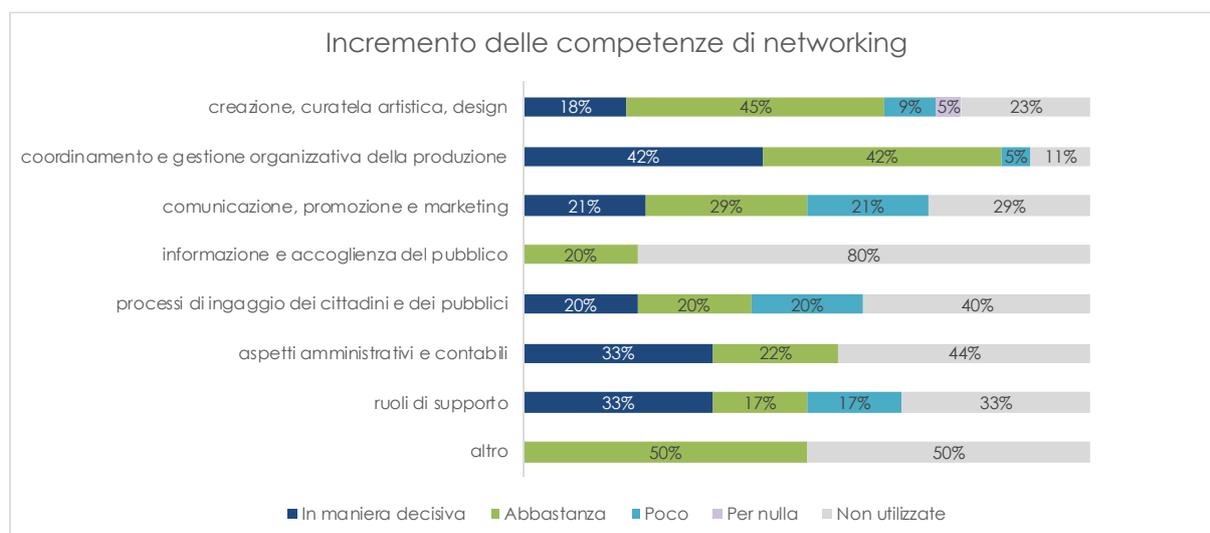
Come riportato nella Figura 8, le competenze di *networking* sono state:

- utilizzate quasi dal 90% di coloro che erano incaricati del coordinamento e della gestione della produzione, sviluppate "in maniera decisiva" dal 42% e "abbastanza" da altrettanti rispondenti;
- utilizzate dal 77% di coloro che si occupati di creazione artistica e curatela e, tra questi, incrementate "in maniera decisiva" o "abbastanza" dal 63%;
- sviluppate "in maniera decisiva" o "abbastanza" anche dal 55% delle persone impegnate negli aspetti amministrativi e contabili e dal 50% di chi ha curato la comunicazione e il marketing.

¹² Bid Book, p. 33.

¹³ Indirizzi di legacy, p. 23.

Figura 8. Effetti di Matera 2019 sulle competenze di networking per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

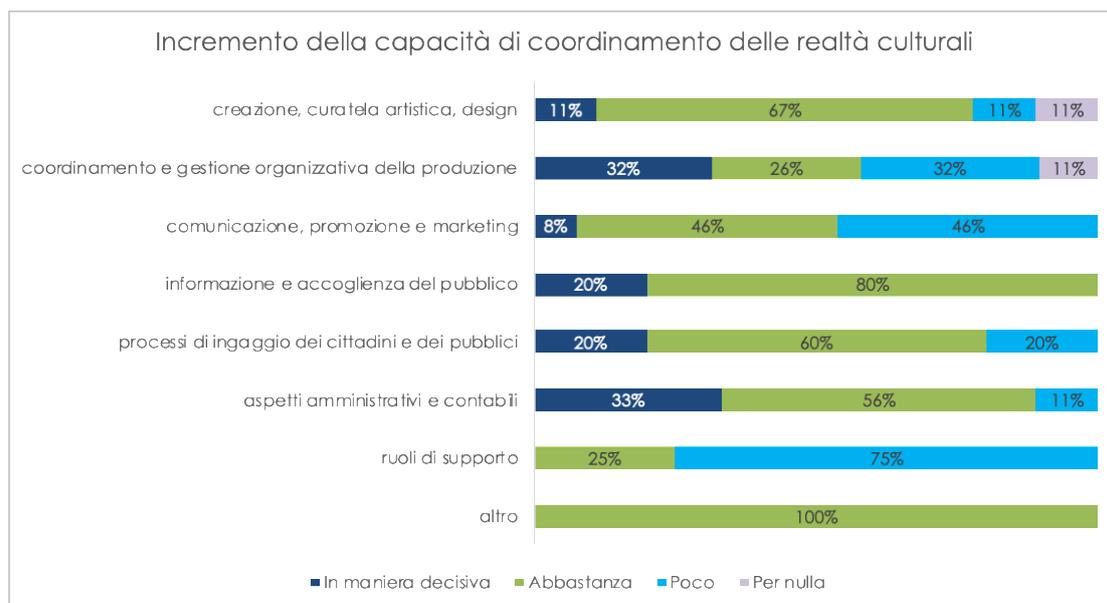
Alla luce di ciò, non è un caso che **larga parte dei rispondenti (il 28%) abbia descritto proprio in termini di networking nazionale e internazionale la "straordinarietà" dell'esperienza professionale maturata grazie a Matera 2019**. La "possibilità di coinvolgere artisti provenienti da altri Paesi dell'UE in collaborazione con enti e organizzazioni di questi Paesi" e il "confronto con una realtà più grande rispetto alle esperienze passate, con artisti di varia estrazione e natura, linguaggi diversi da adattare a diversi contesti" ha rappresentato non soltanto un arricchimento in sé ma anche un veicolo di ulteriore apprendimento e *capacity-building*, rendendo possibile "accrescere competenze professionali in ambiti di attività non svolte abitualmente".

Gli effetti sulle competenze di networking sono stati ben descritti anche da diversi Project Leader e dal personale della Fondazione durante il focus group. Infatti, è stato affermato che "grazie a Matera 2019 si è spinto il cuore oltre l'ostacolo soprattutto per avere una reale co-produzione internazionale e per sviluppare capacità di mediazione con artisti esteri" (Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero) e che "è stato possibile incontrare e conoscere meglio tantissime persone, sia a Matera che in regione che a livello nazionale" (Ida Leone, Fondazione Matera-Basilicata 2019). Anche nei casi in cui il fare rete fa parte dell'"indole" dell'organizzazione, è stato riconosciuto che Matera ha consentito di farlo uscendo dalla "zona di comfort", superando le barriere linguistiche e imparando a "gestire anche situazioni delicate" (Mimmo Conte, Compagnia Gommalacca Teatro).

Alle competenze di networking, si affianca anche la **capacità di coordinamento tra le realtà culturali e creative locali**, sulla quale sono emersi effetti meno intensi ma comunque presenti (Figura 9). Un *upgrade* in questo senso è stato riscontrato principalmente da chi era coinvolto negli aspetti amministrativi e contabili (33% "in maniera decisiva"; 56% "abbastanza") e da coloro che si sono occupati di coordinamento e gestione della produzione (32% "in maniera decisiva"; 26% "abbastanza").

Può essere considerato un segnale nella direzione della creazione di reti di collaborazione a livello locale e della continuità delle relazioni sviluppate durante Matera 2019 il fatto che i Project Leader lucani abbiano deciso di costituire un "Comitato PROJECT LEADER MATERA-BASILICATA 2019" al fine di generare un'alleanza capace di valorizzare il patrimonio prodotto in termini di occupazione, valore, opportunità e economie create sui territori e nelle organizzazioni locali.

Figura 9. Effetti di Matera 2019 sulla capacità di coordinamento delle realtà culturali e creative locali



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

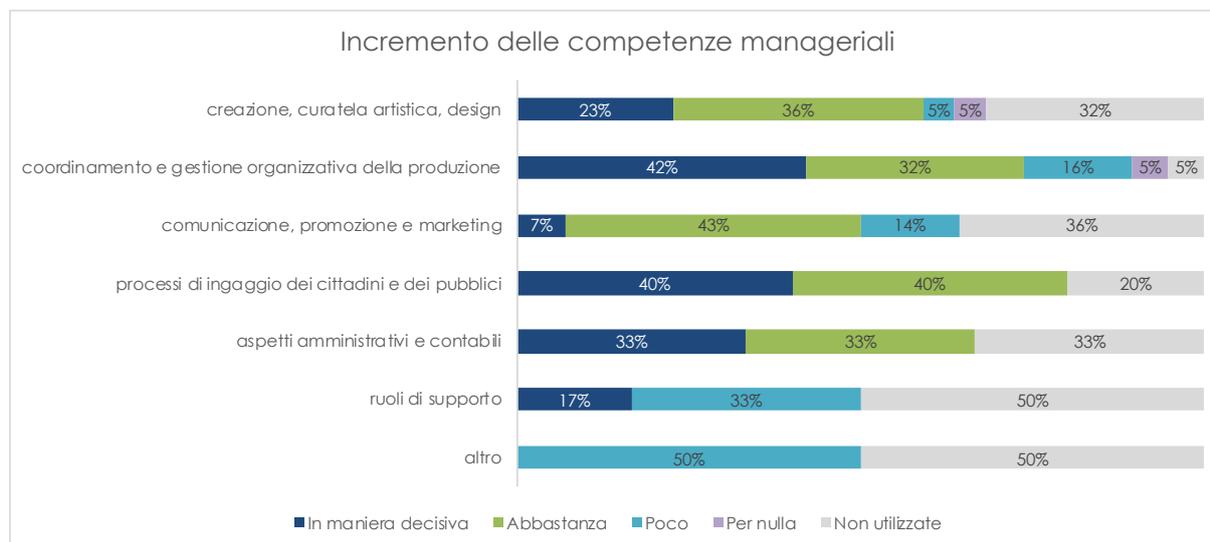
COMPETENZE MANAGERIALI E DI GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

L'esperienza di Matera 2019 ha rappresentato una grande occasione di *upgrade* delle **competenze manageriali e di gestione e organizzazione della produzione**, soprattutto per coloro che ricoprivano ruoli di coordinamento e avevano diretta responsabilità della realizzazione di specifiche parti del programma culturale. Tuttavia, effetti significativi sono stati riscontrati anche trasversalmente ad altri profili professionali che hanno seguito i diversi aspetti della produzione di Matera 2019, dalla creazione e curatela, all'ingaggio dei pubblici, agli aspetti amministrativi e contabili.

Per quanto riguarda le **competenze manageriali** (Figura 10), ossia tutto ciò che attiene la capacità di sviluppare risorse e iniziative per sé e per l'organizzazione/ente di riferimento, anche in prospettiva strategica e al di là dell'orizzonte temporale del 2019, queste sono state **utilizzate dal 95% di coloro che hanno seguito l'organizzazione e la gestione del programma culturale e sviluppate dal 74%**: il 42% ha dichiarato che Matera 2019 ha consentito loro di sviluppare queste competenze "in maniera decisiva" mentre il 32% ha affermato di averle incrementate "abbastanza". Le competenze manageriali sono aumentate, grazie a Matera 2019, anche per l'80% di coloro che si sono occupati di processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici: di questi il 40% ha dichiarato di averle sviluppate "in maniera decisiva" e il 40% "abbastanza". Effetti

consistenti sono emersi anche per il 66% di coloro che hanno curato aspetti amministrativi e contabili (di cui il 33% ha rilevato un incremento decisivo) e per il 59% delle persone che si sono occupate di creazione artistica, curatela e design che, per il 23%, hanno rilevato un incremento "decisivo".

Figura 10. Effetto di Matera 2019 sulle competenze manageriali per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Rispetto alle **competenze di gestione e organizzazione della produzione** (Figura 11), è stato registrato, come ci si poteva aspettare, un incremento molto significativo per coloro che avevano responsabilità di coordinamento di specifiche parti del programma di Matera 2019: queste competenze sono state **utilizzate dal 95%** dei coordinatori, **l'85% ha dichiarato di averle incrementate** e il **53%** ha specificato che Matera 2019 ha contribuito alla formazione su questi aspetti **"in maniera decisiva"**. Lo sviluppo di competenze di questo tipo è stato rilevato anche dal 69% di coloro che si sono occupati di creazione, curatela artistica e design, dal 40% di coloro che si sono occupati di processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici e dal 34% delle persone che hanno svolto ruoli di supporto, occupandosi di aspetti quali la scenografia, i costumi, il montaggio, il service audio o video.

Figura 11. Effetti di Matera sulle competenze di gestione e organizzazione per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Ad influire sull'incremento delle competenze manageriali e di gestione e organizzazione della produzione, hanno contribuito sicuramente quegli aspetti della **"straordinarietà"** dell'esperienza di Matera 2019 che i rispondenti hanno definito come afferenti all'**"unicità, alla complessità e alla ricchezza del programma culturale"**. "L'opportunità di lavorare su una vasta varietà di progetti concentrati in un solo anno", "l'intensità dell'impegno richiesto" da un programma caratterizzato da "trasversalità, eterogeneità, complessità, ricerca e stratificazione", "la necessità di coltivare e mantenere relazioni con organizzazioni e professionisti di diversa provenienza" hanno inciso sullo sviluppo di competenze di management e di coordinamento, potenziando la "capacità di razionalizzare e ottimizzare i processi" e di "attribuire ruoli e responsabilità".

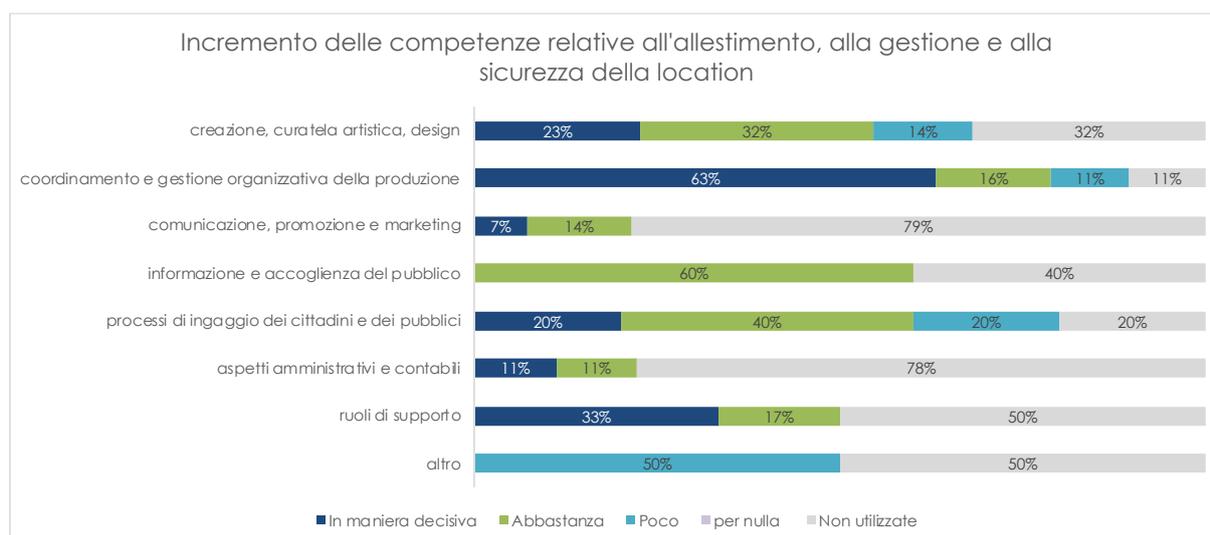
Gli effetti sulle competenze manageriali e di organizzazione della produzione sono emersi chiaramente anche durante il focus group. Non soltanto è stato riconosciuto che "la parte artistica ha avuto l'occasione di formarsi molto sul versante del *project management*" (Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero) ma anche che "vi è stato un effetto scalare anche sulle organizzazioni partner che hanno portato a casa un *know-how* che sicuramente non avevano prima" (Luigi Vitelli, Youth Europe Service). Le competenze manageriali sono state notevolmente sviluppate anche dal personale della Fondazione, che ha affermato di "aver avuto la fortuna di lavorare in amministrazione e di imparare a redigere un progetto da presentare ad un ente pubblico [...] guadagnando un quadro sempre più completo della situazione" (Rita Orlando, Fondazione Matera-Basilicata 2019).

COMPETENZE DI GESTIONE DELLA LOCATION

Per il suo focus sulla riscoperta di nuovi luoghi, sulla riqualificazione di aree abbandonate e sulla riapertura di spazi che si ritenevano chiusi per sempre, il programma di Matera 2019 ha posto anche rilevanti sfide in termini di gestione e sicurezza della *location*, mettendo gli operatori culturali nelle condizioni di sviluppare specifiche competenze anche in questo senso.

Come riportato nella Figura 12, l'*upgrade* più rilevante è stato riportato da chi si è occupato del **coordinamento e della gestione della produzione** che, per il **63%**, ha dichiarato di avere rilevato effetti "decisivi". Questa tipologia di competenze è stata sviluppata, però, "in maniera decisiva" e "abbastanza" anche dal 60% delle persone impegnate nell'ingaggio dei cittadini e dei pubblici, dal 55% delle persone in carico della creazione e della curatela e dal 50% di coloro che hanno svolto ruoli di supporto tecnico e alla creazione artistica (scenografia, costumi, montaggio, service audio e video, impianti elettrici, luci etc.).

Figura 12. Effetti di Matera sulle competenze di gestione della location per aspetto della produzione

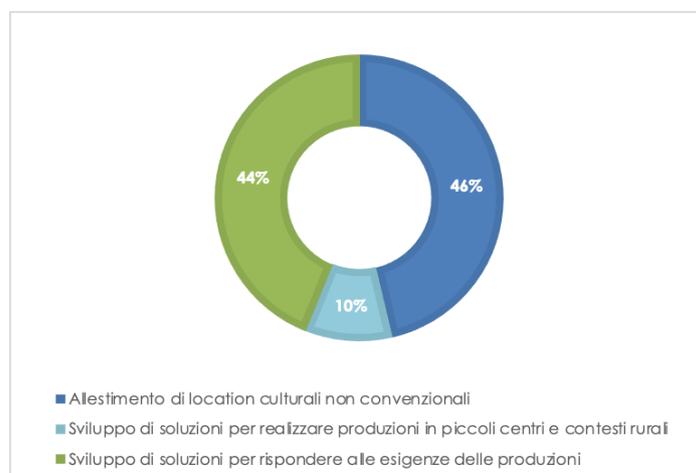


Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Rispetto alle specifiche tipologie di competenze sviluppate relativamente alla gestione della *location*, la maggior parte dei rispondenti che ha spiegato l'effetto riscontrato facendo riferimento alla necessità di predisporre allestimenti in *location* non convenzionali (46%) e di sviluppare soluzioni per rispondere alle esigenze delle produzioni (44%); in misura minore, invece, si è fatto riferimento agli allestimenti realizzati in piccoli centri e in contesti rurali (10%).

Figura 13. Tipologia di competenze sviluppate rispetto alla gestione della location



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Come affermato da uno dei rispondenti, anche la gestione della *location* ha contribuito alla straordinarietà dell'esperienza lavorativa in Matera 2019: "Sono stati straordinari il numero e la portata degli eventi offerti dal programma culturale, inimmaginabili prima in un contesto del sud Italia. Questo ha richiesto **un enorme sforzo nella progettazione, produzione e montaggio degli allestimenti** che nel minor tempo possibile dovevano soddisfare esigenze curatoriali, di sicurezza, economiche ed estetiche di volta in volta diverse".

Nel corso del focus group è emerso come **la gestione di location inusuali fosse anche fortemente legata all'ingaggio dei cittadini**: "abbiamo voluto approcciarci a dei luoghi liminali, non abitualmente preposti all'attività artistica e lo abbiamo fatto anche grazie al coinvolgimento delle comunità, con le scuole, ad esempio" (Roberto Martino, SouthHeritage).

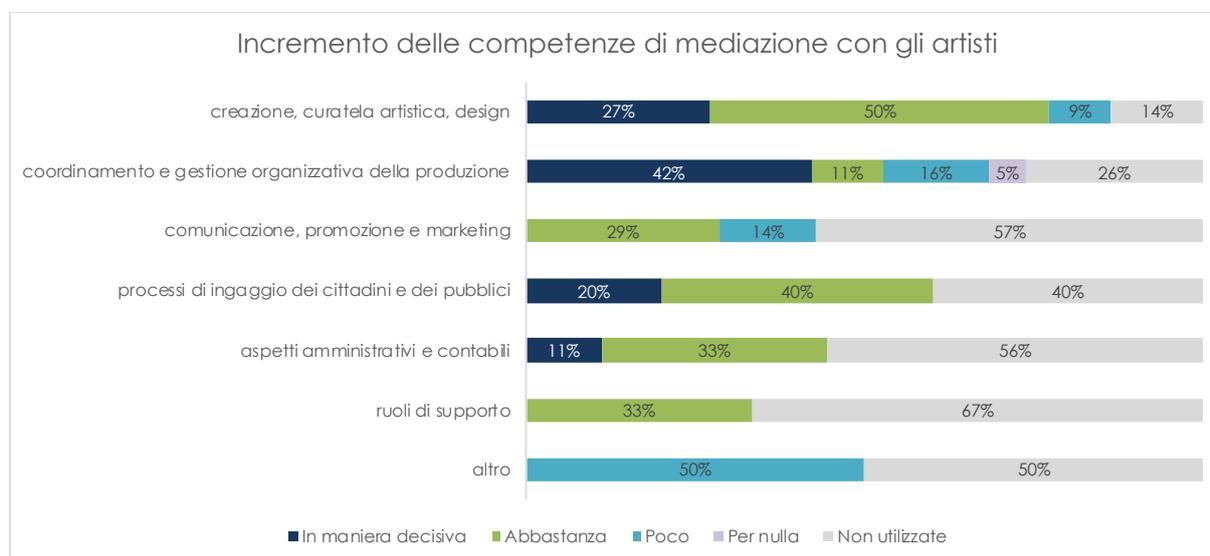
COMPETENZE DI MEDIAZIONE CON GLI ARTISTI

Matera 2019 ha inciso in maniera significativa anche sullo sviluppo di competenze di mediazione con gli artisti, contribuendo a rafforzare la capacità dei diversi profili professionali di ascoltare e comprendere le esigenze legate alla creazione e di dialogare con artisti e creativi al fine di individuare soluzioni percorribili.

Questa tipologia di competenze è stata utilizzata in maniera consistente da coloro che si sono occupati di **creazione, curatela artistica e design (86%)** e da chi ricopriva **ruoli di coordinamento (74%)** ma anche da chi ha seguito processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici (60%) e aspetti amministrativi (44%). L'incremento più consistente si registra per coloro che si sono occupati del coordinamento e della gestione della produzione: ben il 42% di loro ha dichiarato che Matera 2019 ha contribuito "in maniera decisiva" allo sviluppo di competenze di mediazione con gli artisti e l'11% ha affermato di averle incrementate "abbastanza". Rilevanti anche

gli effetti su chi si è occupato di creazione e curatela – per i quali l'incremento è risultato decisivo per il 27% e discreto per il 50% - e su chi ha promosso processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici, con effetti decisivi per il 20% dei rispondenti e discreti per il 40%.

Figura 14. Effetti di Matera 2019 sulle competenze di mediazione con gli artisti per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

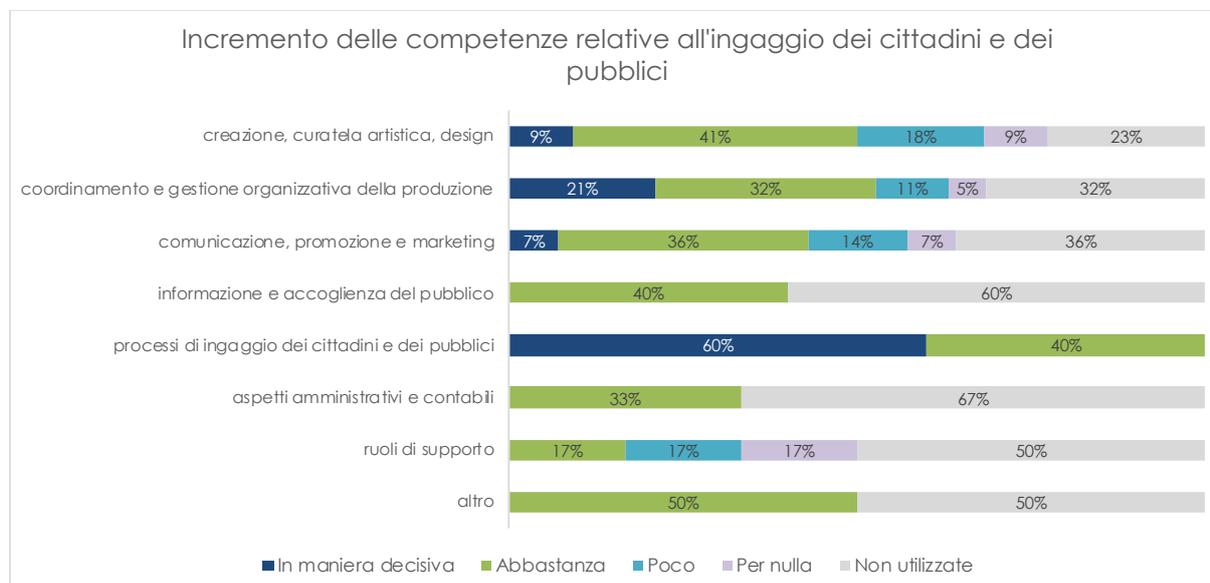
COMPETENZE DI INGAGGIO DEI CITTADINI E DEI PUBBLICI

L'ingaggio dei cittadini e dei pubblici ha rivestito un'importanza centrale nell'esperienza di **Matera 2019**, connotandone tutte le fasi di attuazione: dalla candidatura – caratterizzata da una forte spinta *bottom-up* e una rilevante mobilitazione cittadina e regionale, alla progettazione e implementazione del programma culturale, svoltosi in larga parte secondo il modello della co-creazione e del coinvolgimento attivo dei pubblici, intesi non come destinatari passivi ma come protagonisti e "cittadini culturali", permanenti o temporanei.

L'investimento su queste tematiche ha avuto un riflesso anche **sull'acquisizione di specifiche conoscenze e capacità**. Le competenze di ingaggio dei cittadini e dei pubblici sono state largamente utilizzate e sviluppate da non solo dalle persone direttamente impiegate in questo ambito ma anche, trasversalmente, da coloro che hanno seguito altri aspetti della produzione (Figura 15). Nello specifico, competenze di ingaggio sono state:

- sviluppate "in maniera decisiva" dal 60% delle persone incaricate di curare il coinvolgimento dei cittadini e dei pubblici e "abbastanza" dal restante 40%;
- utilizzate dal 77% delle persone in carico della creazione e della curatela e sviluppate "in maniera decisiva" o "abbastanza" dal 50%;
- utilizzate dal 69% di coloro che si sono occupati del coordinamento e della gestione della produzione e sviluppate "in maniera decisiva" dal 21% e "abbastanza" dal 32%.

Figura 15. Effetti di Matera 2019 sulle competenze di ingaggio dei cittadini e dei pubblici per aspetto della produzione



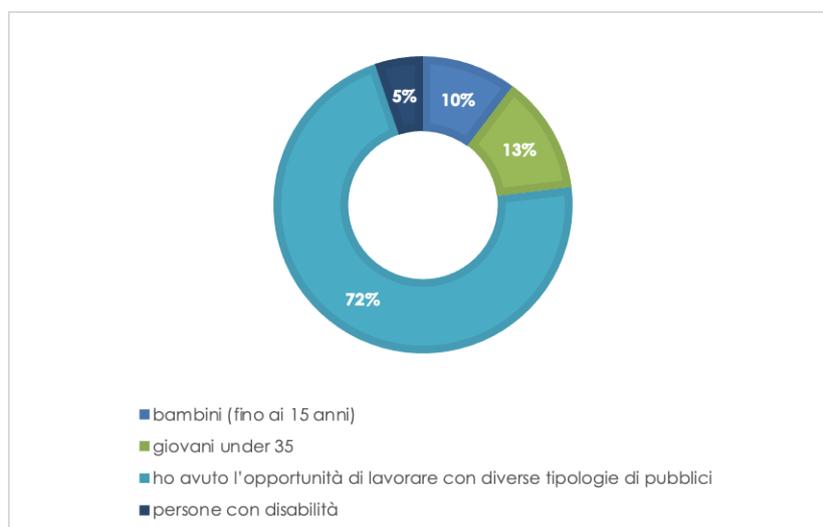
Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Lo sviluppo di competenze di ingaggio è risultato trasversale anche rispetto alle tipologie di pubblico da coinvolgere (Figura 16): il **72%** di coloro che hanno indicato di aver incrementato queste competenze "in maniera decisiva" o "abbastanza" ha dichiarato di **"aver avuto l'opportunità di lavorare con diverse tipologie di pubblici"** e solo il restante **28%** ha affermato di aver lavorato con **specifiche categorie** (il 13% con giovani under 35, il 10% con bambini fino ai 15 anni e il 5% con persone con disabilità). Tale dato si spiega alla luce della trasversalità di destinatari che ha caratterizzato il programma culturale di Matera 2019 e dello specifico impianto valoriale ispirato al concetto di **"diversability"**, secondo cui l'inclusione e l'integrazione sono state perseguite nella volontà di mettere al centro lo sviluppo dell'individuo e delle sue capacità, senza creare distinzioni e classificazioni tipologiche¹⁴.

¹⁴ Negli Indirizzi di legacy si legge, a questo proposito: "concetti di inclusione e di integrazione rimandano sempre a una scala di valori e di differenze. Le competenze rimettono al centro le persone e le loro individualità mettendo sulla stessa scena disabili e normodotati, accogliendo gli immigrati per quello che sanno fare e per quello che potrebbero fare, mettendo i progetti culturali a disposizione di tutti, e non nelle mani di pochi come è stato fatto fino a ieri. Le competenze delle persone diventano il baricentro con cui lavorare e determinare nuove espressività artistiche".

Figura 16. Tipologie di pubblici rispetto alle quali sono state sviluppate competenze grazie a Matera 2019

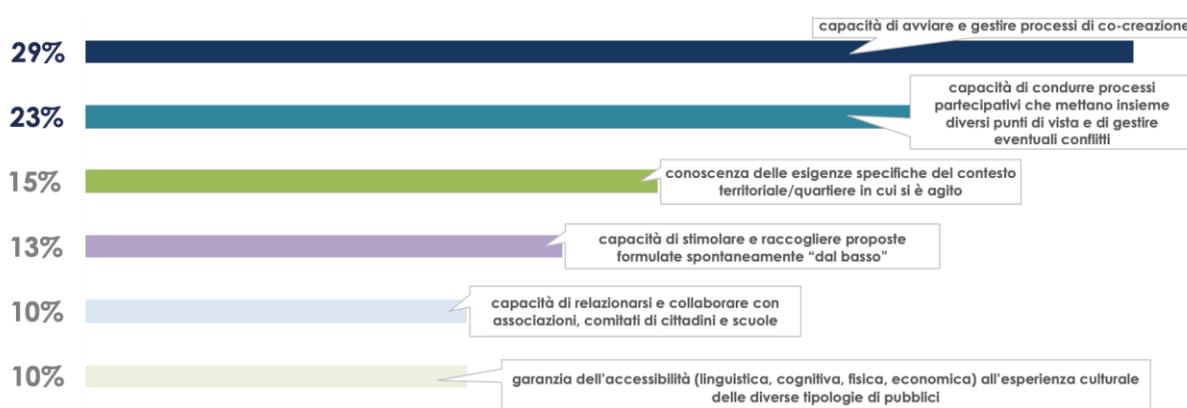


Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Rispetto agli specifici aspetti dei processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici sui quali i rispondenti hanno dichiarato di aver sviluppato competenze grazie a Matera 2019 (Figura 17), spiccano **“la capacità di avviare e gestire processi di co-creazione” (29%)** e la **“capacità di condurre processi partecipativi che mettano insieme diversi punti di vista e di gestire eventuali conflitti” (23%)**. Su questo, non può che aver influito il grande spazio riservato, all'interno di Matera 2019, alla co-creazione – che ha costituito il 70% del programma culturale – e ai progetti di comunità.

Figura 17. Aspetti maggiormente sviluppati nell'ambito dell'ingaggio dei cittadini e dei pubblici



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

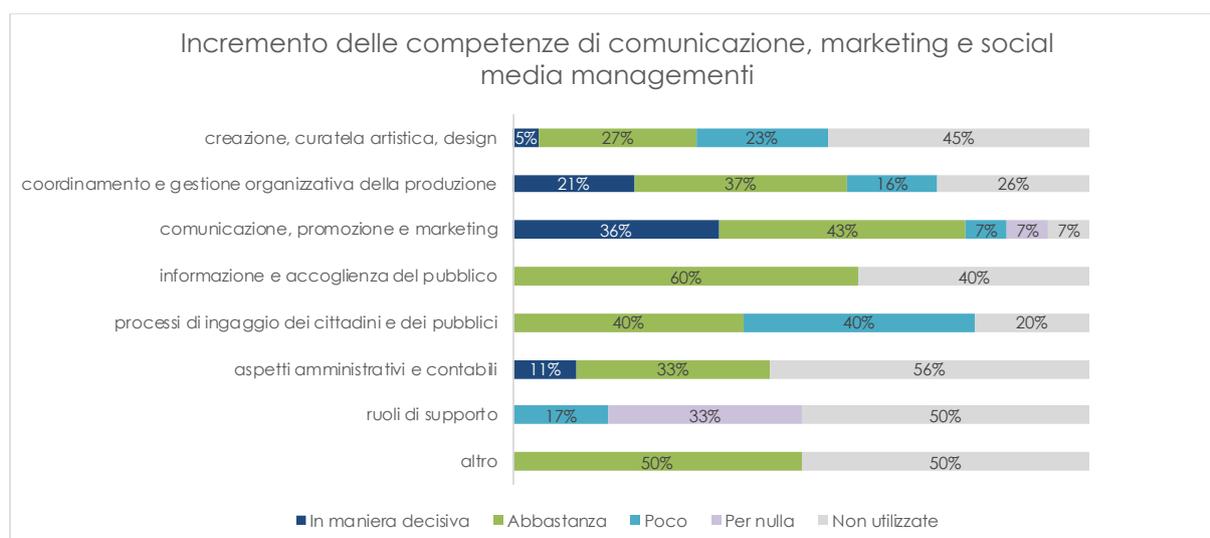
La capacità di interagire con i cittadini e di coinvolgerli nelle attività e nei processi culturali è uno degli elementi che ha caratterizzato anche la **“straordinarietà”** dell'esperienza professionale maturata nell'ambito di Matera 2019. “L'ampiezza del pubblico al quale ci si rivolgeva in termini di età, nazionalità e interessi” ha reso Matera 2019 un'esperienza unica “per il doversi fare portavoce di contenuti affascinanti, ma complessi ai fini della fruizione” e “per il dover stimolare i visitatori, specie più giovani, a cogliere le sfumature dell'opera dell'artista e a rielaborarne il pensiero, a ricostruirne la trama”. L'ingaggio dei cittadini e dei pubblici è stato descritto, dunque, “come un campo fertile di confronto e incontro”, arricchente proprio per il “contatto con il cittadino curioso e ben predisposto”.

Le competenze di ingaggio dei cittadini e dei pubblici sono state anche oggetto di discussione all'interno del focus group, che ha evidenziato **uno sviluppo di capacità su questo fronte sia da parte dei Project Leader sia da parte del personale della Fondazione**. Per quanto riguarda i Project Leader, il coinvolgimento dei pubblici viene ritenuto “l'aspetto su cui è stata maturata l'esperienza più rilevante, cercando di capire quali fossero gli strumenti più adatti per coinvolgere le comunità in quanto si stava realizzando” (Nico Ferri, Associazione Multi-etnica), e anche il terreno in cui Matera 2019 comincia ad essere riconosciuta come buona pratica a livello europeo. “Rispetto ai nostri linguaggi, quelli dell'opera lirica, siamo diventati un osservatorio per l'Europa, anche grazie a delle competenze che si sono aggiunte in più alla fine, rispetto ai temi dell'accessibilità” (Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero). Per quanto riguarda il personale della Fondazione, la differenza tra l'ingaggiare la comunità in fase di candidatura “quando esiste una spinta competitiva” e una volta vinto il titolo, ha reso evidente che “non esiste un metodo di coinvolgimento che funziona sempre, ma esistono dei processi partecipativi che vanno alimentati costantemente e declinati nel contesto specifico in cui si agisce” (Ida Leone, Fondazione Matera-Basilicata 2019).

COMPETENZE DI COMUNICAZIONE

Matera 2019 ha influito in maniera abbastanza consistente anche sulle competenze di comunicazione (Figura 18). Queste sono state sviluppate non soltanto dai profili espressamente dedicati a queste attività, che hanno riportato un *upgrade* "decisivo" per il 36% e discreto per il 43%, ma anche da persone impegnate nel coordinamento della produzione (il 58% ha dichiarato di averle sviluppate "in maniera decisiva" o "abbastanza") e da coloro che hanno curato aspetti amministrativi e contabili che, nel 44% dei casi, ha dichiarato di averle incrementate.

Figura 18. Effetto di Matera 2019 sullo sviluppo di competenze di comunicazione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

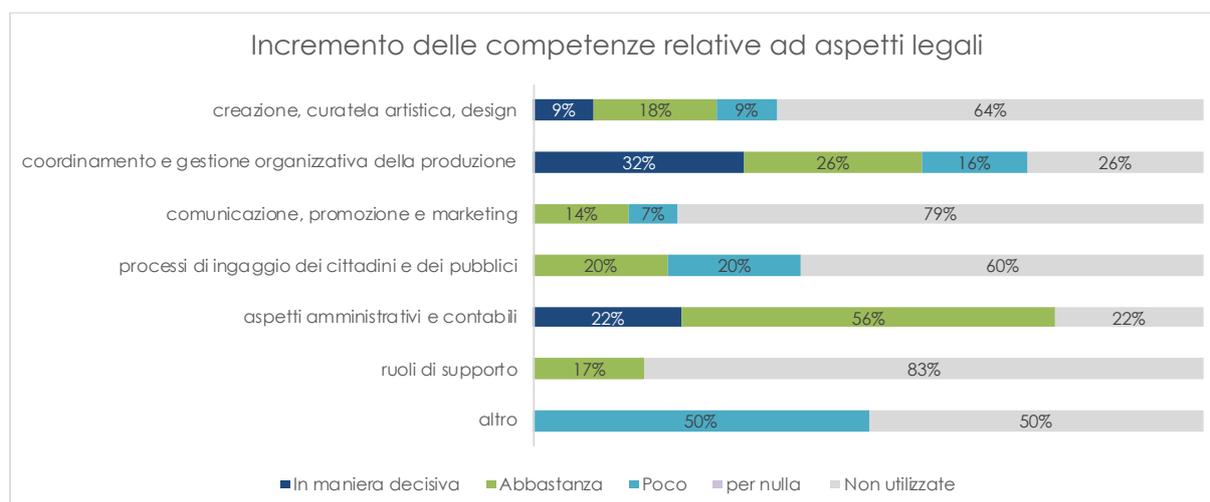
COMPETENZE LEGALI

Sebbene in maniera meno intensa e diffusa rispetto alle altre tipologie di competenze professionali, Matera 2019 ha rappresentato, soprattutto per alcuni profili, anche **un'occasione per sviluppare e affinare competenze legali** legate alla conoscenza di specifiche regole di contrattualistica applicabili alle produzioni culturali (Figura 19).

Nello specifico, dichiarano di aver esperito un *upgrade* in questo senso il **78%** delle persone che hanno curato **aspetti amministrativi e contabili** e il **58%** di coloro che si sono occupati del **coordinamento e della gestione della produzione**. Di questi, rispettivamente il **22%** e il **32%** hanno definito **"decisivo"** il contributo dato da Matera all'accrescimento di queste capacità.

Significativa anche l'esperienza del personale della Fondazione che ha dichiarato di "aver imparato a predisporre dei contratti con gli artisti e ad interpretare correttamente le clausole che li contraddistinguono" (Ida Leone, Fondazione Matera-Basilicata 2019).

Figura 19. Effetti di Matera 2019 sullo sviluppo di competenze legali



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

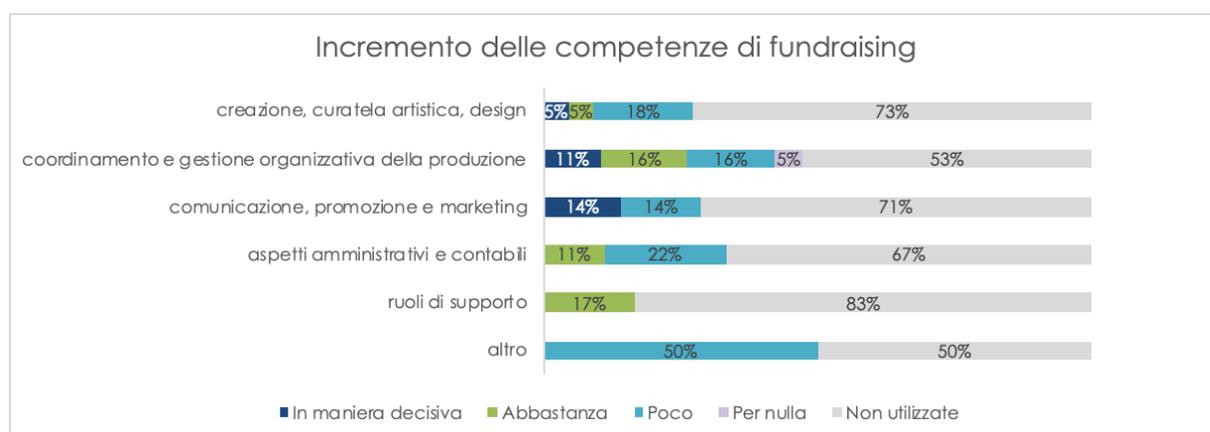
COMPETENZE DI FUNDRAISING

Il *fundraising* è l'aspetto su cui l'esperienza di Matera 2019 ha influito meno. Come emerge chiaramente dalla Figura 20, questa tipologia di competenze è stata utilizzata da percentuali molto basse delle persone impegnate nei diversi aspetti della produzione. Tra coloro che ne hanno fatto uso, il grado di incremento più significativo è stato riportato da chi si è occupato di **comunicazione e marketing** (14% "in maniera decisiva"; 16% "abbastanza") e di **coordinamento della produzione** (11% "in maniera significativa"; 16% "abbastanza").

L'esiguo *upgrade* in tema di *fundraising* si spiega alla luce di diversi elementi, come evidenziati nell'ambito del focus group con i Project Leader e il personale della Fondazione:

- la mancanza della necessità di attrarre risorse economiche aggiuntive rispetto a quelle già disponibili dall'organizzazione o già reperite tramite *sponsorship* consolidate e relazioni sul territorio;
- l'assenza di tempo necessario a sviluppare queste competenze, perché il carico di lavoro legato all'amministrazione e alla gestione del progetto culturale non ha lasciato sufficiente spazio allo studio degli *step* necessari ad avviare un processo di raccolta fondi;
- la scarsità di contatti con enti nazionali ed europei interessati ad investire sullo sviluppo delle progettualità promosse.

Figura 20. Effetti di Matera 2019 sullo sviluppo di competenze di fundraising



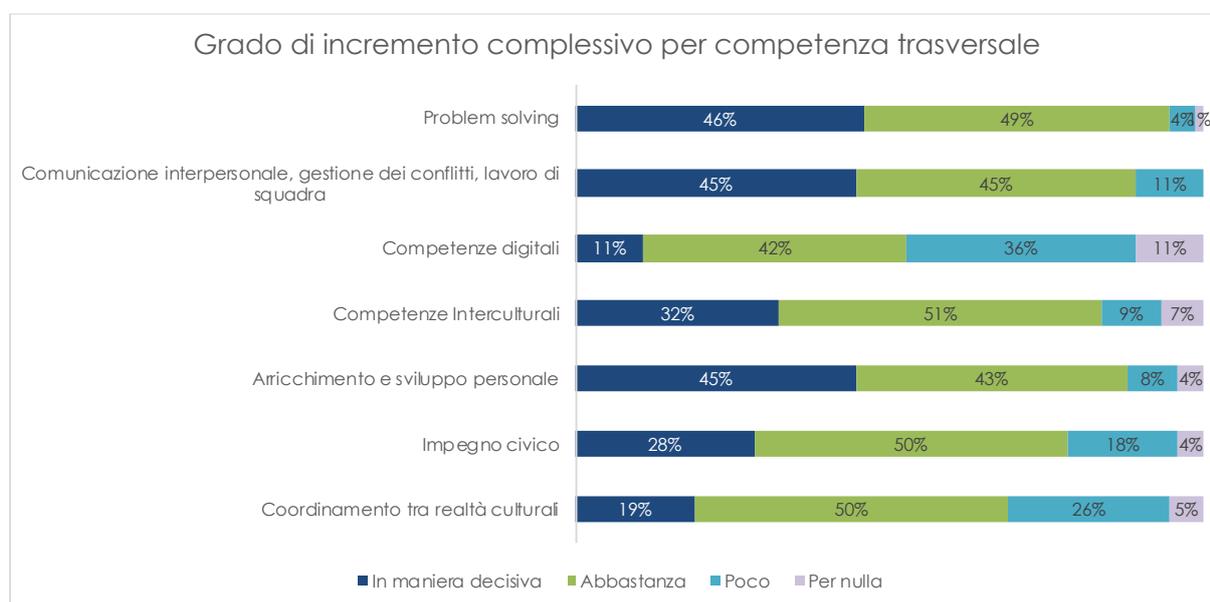
Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

3.2 COMPETENZE TRASVERSALI

Matera 2019 si è rivelata essere **un'occasione decisiva di upgrade** anche per quanto riguarda le **competenze trasversali**, ossia quelle capacità che, pur non essendo espressamente legate al contesto lavorativo, riflettono l'abilità delle persone di condurre una vita produttiva e significativa. Dalla Figura 21 emerge chiaramente questo effetto diffuso: per diverse tipologie di competenze trasversali è stato riscontrato un incremento da più del 75% dei rispondenti, con dei picchi di sviluppo "decisivo" per il **problem solving** (46%), la **comunicazione interpersonale** (45%) e le **competenze interculturali** (32%). Rilevanti anche gli effetti sull'**arricchimento personale**, ritenuti decisivi dal 45% dei rispondenti.

Figura 21. Effetto di Matera 2019 sulle competenze trasversali



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

L'effetto di Matera 2019 sulle competenze trasversali emerge chiaramente anche dalla descrizione data dai rispondenti rispetto alla **"straordinarietà"** dell'esperienza professionale vissuta, a cui spesso sono associati elementi relativi alle relazioni umane instaurate, alle nuove sfide affrontate e ad un senso più generale di crescita ed apertura mentale:

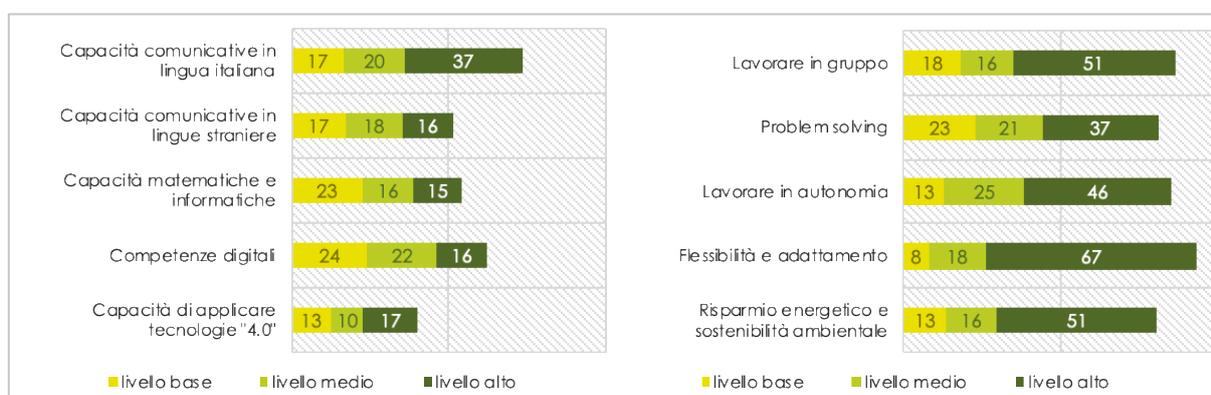
"A rendere straordinaria questa esperienza professionale sono stati: l'identificazione nei valori espressi dal dossier (coraggio, passione, magia, collaborazione, generosità, frugalità, accessibilità, marginalità); la qualità dei rapporti creati con i colleghi e con i cittadini coinvolti nei progetti di Matera 2019; l'entusiasmo e la soddisfazione di aver fatto parte di una squadra giovane e tenace che ha contribuito al percorso di crescita culturale della comunità lucana [...]"

A commento del contributo di Matera 2019 allo sviluppo delle competenze trasversali, è utile sottolineare come a questo tipo di competenze sia riconosciuto un ruolo sempre più promi-

nente anche all'interno del tessuto produttivo lucano. I dati relativi al Sistema Informativo Excelsior (2019) evidenziano che una percentuale sempre più elevata di imprese della provincia di Matera attribuisce un peso importante alle competenze trasversali dei potenziali candidati da assumere, ossia delle "entrate" previste¹⁵: come riassunto nella Figura 22, considerando il totale delle "entrate" del 2019, è stato attribuito un punteggio "alto" nel 67% dei casi alla "flessibilità e adattamento", nel 51% dei casi al saper "lavorare in gruppo", nel 46% dei casi al "lavorare in autonomia" e al 37% dei casi al "problem solving".

Tali dati evidenziano come l'impegno di Matera 2019 nell'ambito del *capacity-building* e del rafforzamento delle *soft skills* degli operatori culturali e creativi sia perfettamente coerente con gli attuali trend del mercato del lavoro locale e possa dunque ritenersi funzionale anche ad una più ampia operazione di sostegno all'inserimento lavorativo.

Figura 22. L'importanza attribuita dalle imprese della provincia di Matera alle competenze trasversali (% sul totale delle "entrate")



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2019

Nota: Le imprese attribuiscono a ciascuna competenza un punteggio da 0 (competenza non richiesta) a 4: il livello base corrisponde alla percentuale di imprese che attribuiscono a quella competenza un punteggio pari a 1, il livello medio un punteggio pari a 2 e il livello alto un punteggio pari a 3 o 4.

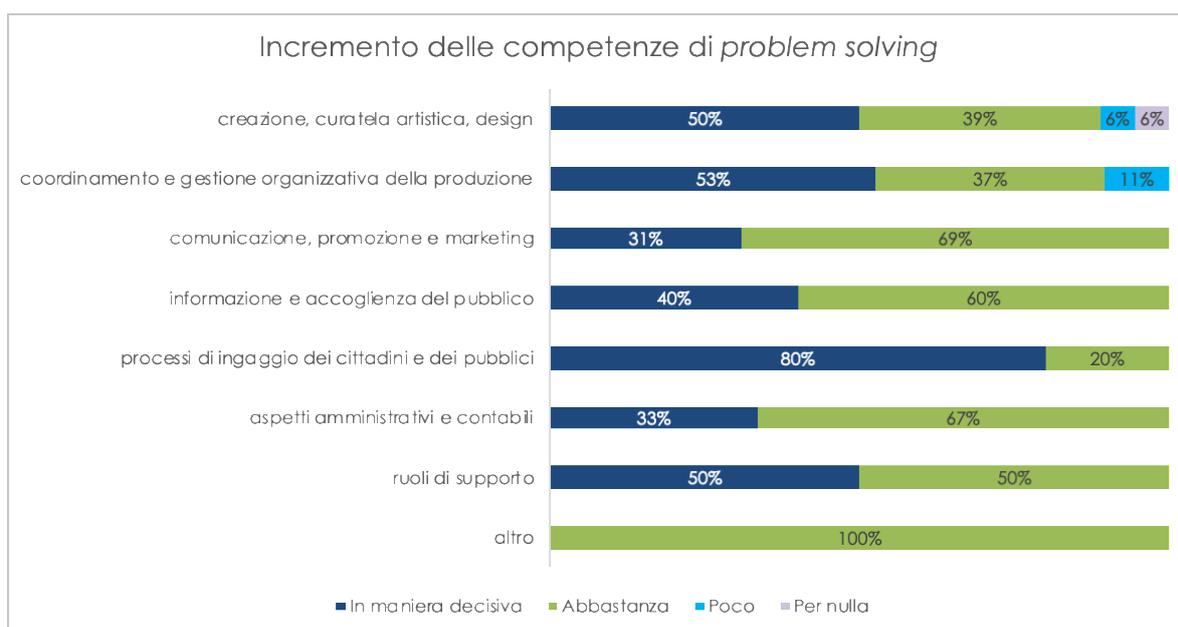
I paragrafi che seguono riportano una descrizione più dettagliata delle competenze trasversali sviluppate grazie a Matera 2019, riportandole in ordine di intensità di *upgrade* e illustrando gli effetti riscontrati dalle persone coinvolte nei diversi aspetti della produzione.

¹⁵ Nell'indagine Excelsior si fa riferimento al concetto di "entrate programmate" ossia al "numero di contratti di lavoro che le imprese intendono stipulare in un certo periodo".

COMPETENZE DI PROBLEM SOLVING

Il *problem solving* è la tipologia di competenza trasversale rispetto alla quale è stato registrato un più intenso *upgrade* grazie a Matera 2019. Come riportato nella Figura 23, l'**effetto sulle capacità di problem solving** è risultato **particolarmente decisivo** per chi si è occupato di processi di **ingaggio dei cittadini e dei pubblici** (80%), di **coordinamento e gestione della produzione** (53%), di **creazione e curatela** (50%) e per chi ha svolto **ruoli di supporto** (50%), ma risulta abbastanza diffuso anche trasversalmente ad altri aspetti della produzione.

Figura 23. Effetto di Matera 2019 sul problem solving per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

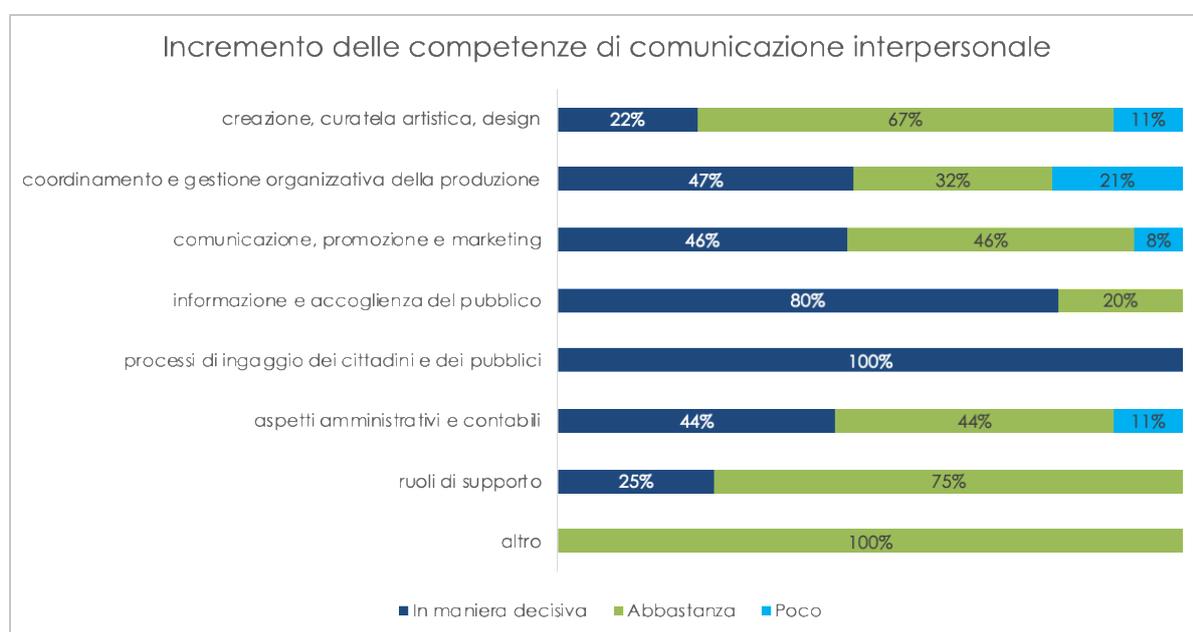
Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Nel descrivere la **“straordinarietà”** dell'esperienza professionale di Matera 2019 (cfr. Figura 7), diversi rispondenti hanno fatto riferimento proprio al **problem solving** e al **superamento della “zona di comfort”**, espressamente menzionati nel **9%** delle risposte aperte ricevute. Il *problem solving* è stato sviluppato per via del “contesto dinamico”, della necessità di “adattarsi alle varie situazioni che si sono presentate e che non potevano mai essere pianificate a lungo termine” e “per via delle molte variabili in gioco”. Un ruolo fondamentale nel favorire il superamento della “zona di comfort” sembra aver giocato anche l’“elevata concentrazione di attività da organizzare in poco tempo” che ha reso necessaria una “velocità di reazione alle situazioni”, offrendo, al contempo “una qualità e quantità di stimoli fuori dall'ordinario”.

COMPETENZE DI COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Le competenze di comunicazione interpersonale – comprensive anche della capacità di gestire i conflitti e di lavorare in squadra – rappresentano un altro risultato importante di Matera 2019 in termini di *capacity-building* delle figure professionali coinvolte. Come rappresentato nella Figura 24, queste competenze sono state sviluppate da **circa l'80% di tutti i profili professionali coinvolti**. Nello specifico, dichiarano di aver incrementato queste competenze **“in maniera decisiva”**: il **100%** di coloro che si sono occupati dell'**ingaggio dei pubblici**, l'**80%** di chi ha svolto attività di **informazione e accoglienza** e quasi il 50% delle persone impegnate nella creazione artistica, nel coordinamento della produzione e negli aspetti amministrativi.

Figura 24. Effetto di Matera 2019 sulla comunicazione interpersonale per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

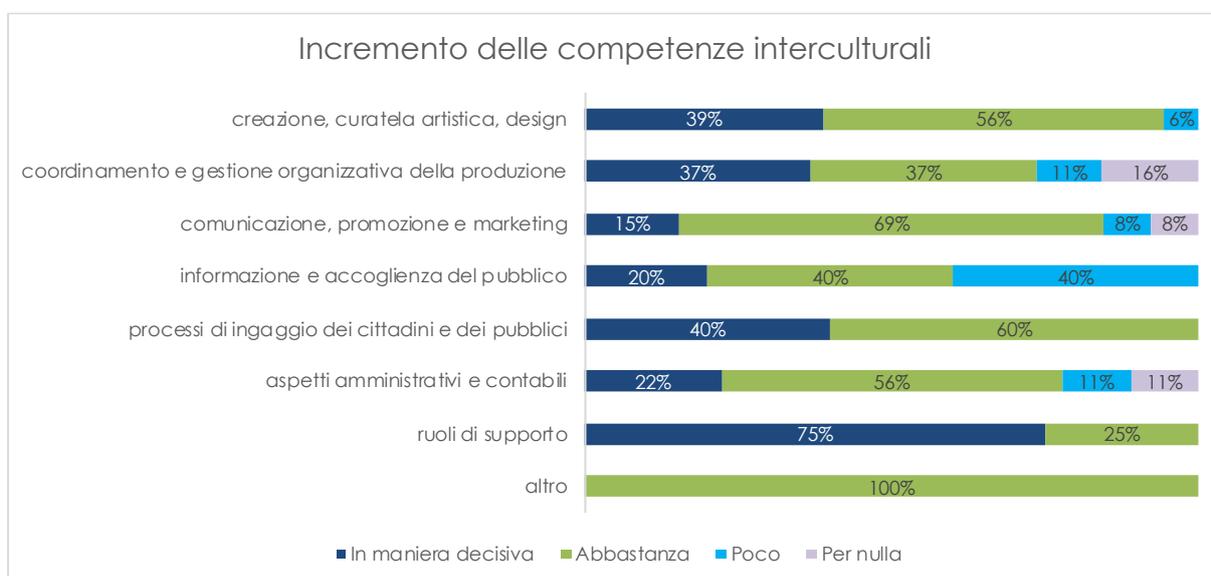
Tale risultato si spiega alla luce del fatto che rientrava negli obiettivi del programma di *capacity-building* di Matera 2019 non solo far acquisire agli operatori locali specifiche conoscenze e capacità tecniche ma anche “costruire un gruppo coeso di persone, professionisti in grado di lavorare in squadra, di interfacciare esperienze e competenze, di apportare valore aggiunto al programma Matera 2019”¹⁶.

COMPETENZE INTERCULTURALI

¹⁶ Obiettivi del programma “Build Up”: https://www.matera-basilicata2019.it/it/?option=com_content&view=article&id=1320:build-up&catid=109:build-up

Per molti Matera 2019 è stata anche un'occasione per **apprezzare e conoscere culture diverse dalla propria** e per sviluppare capacità di instaurare relazioni personali con persone provenienti da altri Paesi. Secondo quanto riassunto nella Figura 25, l'incremento delle competenze interculturali è stato particolarmente significativo per coloro che hanno svolto ruoli di supporto (il 75% ha dichiarato un incremento "decisivo") e per coloro che si sono occupati di processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici (il 40% ha dichiarato di aver incrementato queste competenze "in maniera decisiva" e il 60% "abbastanza"). Effetti rilevanti sono stati riportati anche da coloro che erano coinvolti nella creazione e curatela artistica e nella gestione e nel coordinamento della produzione, per i quali l'incremento è stato decisivo rispettivamente per il 39% e il 37% e discreto per il 56% e il 37%.

Figura 25. Effetti di Matera 2019 sulle competenze interculturali per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

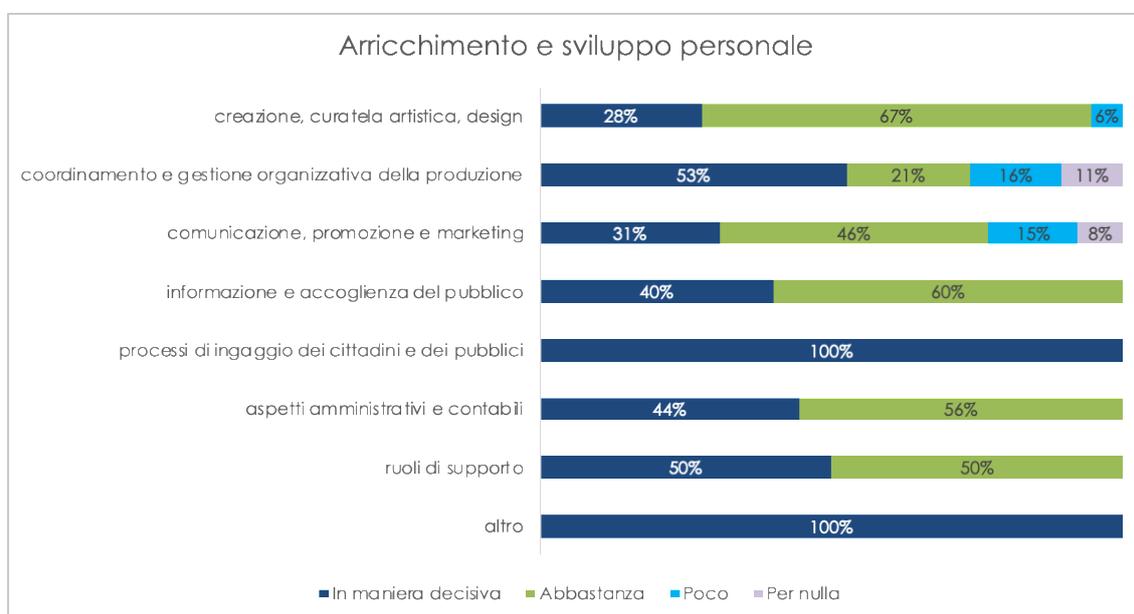
Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Lo sviluppo di competenze interculturali si spiega, secondo i rispondenti, facendo riferimento alle opportunità di *networking* avute all'interno di Matera 2019: la possibilità di "lavorare con team internazionali" e di "interagire con colleghi, maestranze e artisti di ogni parte del mondo" ha consentito di "conoscere culture nuove e imparare tanto", "misurandosi anche con metodi e prassi diametralmente opposti a quelli abituali".

ARRICCHIMENTO E SVILUPPO PERSONALE

Matera 2019 è stata anche un'esperienza di crescita umana nel senso più ampio del termine, generando effetti positivi sull'autostima, sulla capacità di apprendere in maniera indipendente, sulla flessibilità e sulla capacità di adattamento delle persone coinvolte nei diversi aspetti della produzione. Come mostrato dalla Figura 26, tali effetti sono stati trasversali rispetto alle attività e alle mansioni svolte e si sono manifestati con particolare intensità per coloro che si sono occupati di **ingaggio dei cittadini e dei pubblici** (il **100%** dei quali ha dichiarato di aver avuto un arricchimento personale "decisivo"), di **coordinamento e gestione della produzione**, (per il quali l'arricchimento è stato "decisivo" o "discreto" nel 74% dei casi) o hanno ricoperto ruoli di supporto (per i quali gli effetti sono stati "decisivi" per il 50% e "discreti" per il restante 50%).

Figura 26. Effetti di Matera 2019 sull'arricchimento e lo sviluppo personale per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

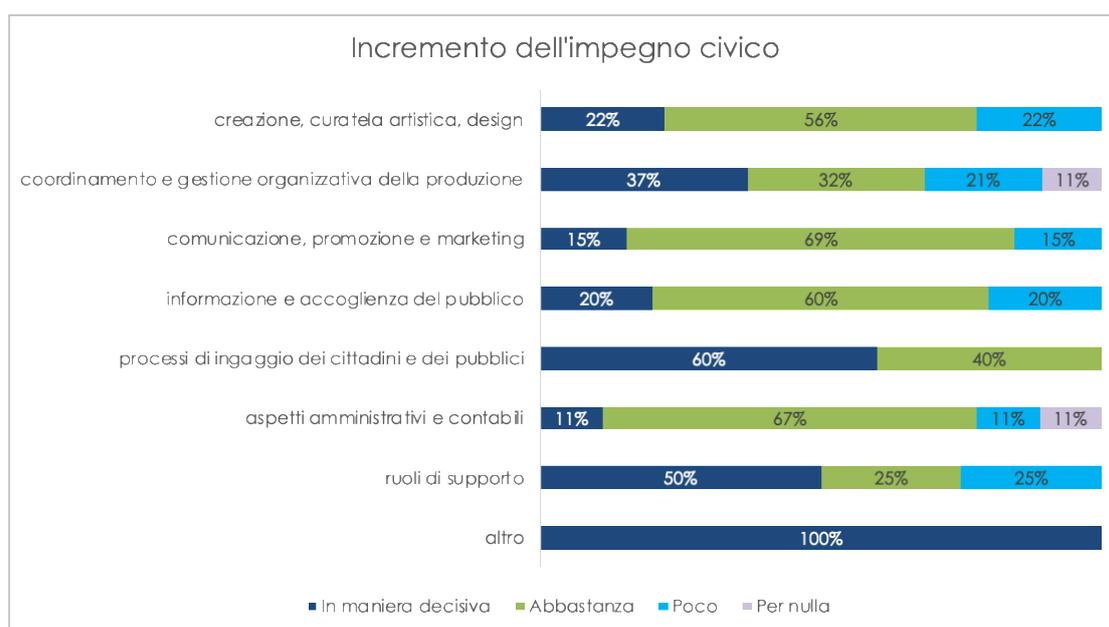
L'“arricchimento personale attraverso relazioni umane e artistiche nuove” è stato anche indicato – dal 9% dei rispondenti – quale elemento caratterizzante la “straordinarietà” dell'esperienza professionale vissuta grazie a Matera 2019. Per diversi rispondenti, infatti, le “tante persone conosciute” hanno reso l'esperienza “bella e arricchente sia sul piano morale che culturale”.

IMPEGNO CIVICO

Matera 2019, come più volte ricordato, è nata anche da un forte spirito “partecipativo” e “di comunità” che ha saputo affiancare – sia nella candidatura che nella progettazione e realizzazione del programma culturale – la volontà di aprirsi all’orizzonte europeo e internazionale ad un marcato radicamento locale e territoriale. Questo binomio è bene rappresentato anche a livello di competenze acquisite, perché se a livello professionale sono aumentate le competenze di *networking*, a livello di *soft skills* si è registrato, tra i rispondenti, un incremento di impegno civico, interesse per la vita pubblica e volontà di impegnarsi nell’associazionismo locale.

Come riassunto nella Figura 27, l’impegno civico è stato sviluppato trasversalmente ai diversi aspetti della produzione. Effetti particolarmente significativi sono stati riportati da coloro che si sono occupati di **ingaggio dei cittadini e dei pubblici**: il 60% di questi ha dichiarato di aver riscontrato effetti “decisivi” e il 40% effetti discreti. L’interesse per la vita pubblica e il senso civico è aumentato, “in maniera decisiva” o “abbastanza”, anche per il 75% di coloro che hanno svolto **ruoli di supporto** e per il 69% delle persone impegnate nella **gestione e nel coordinamento della produzione**.

Figura 27. Effetti di Matera 2019 sull’impegno civico per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

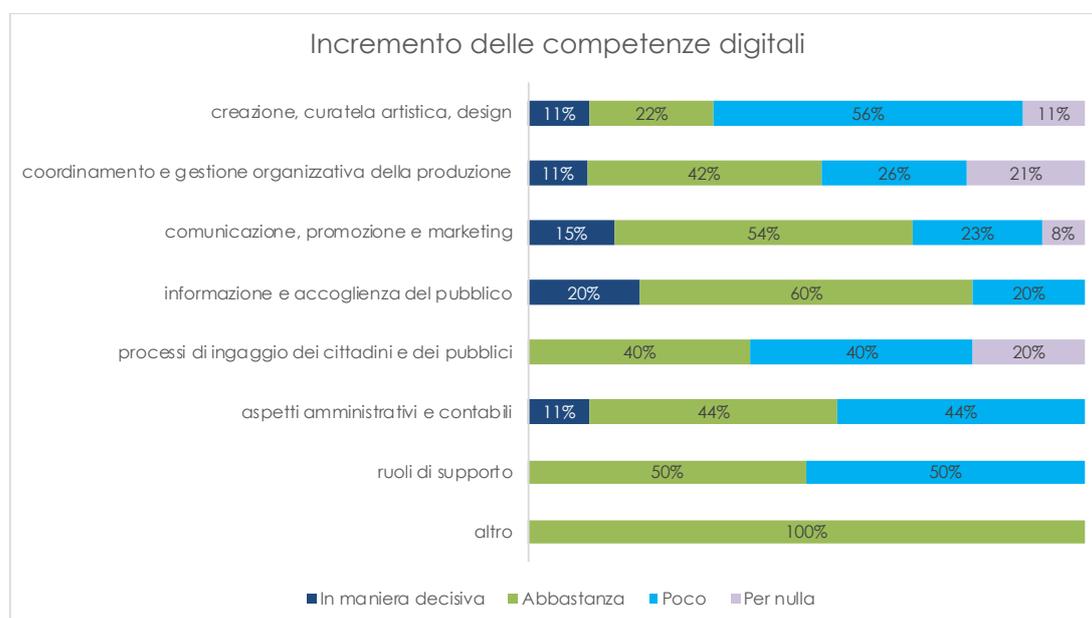
Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all’intero più vicino

La **partecipazione, il senso civico e il contributo allo sviluppo del territorio** sono stati considerati anche parte integrante della “straordinarietà” dell’esperienza professionale di Matera 2019. Alcuni rispondenti, infatti, hanno sottolineato come Matera 2019 sia stato “un processo di ampio respiro che ha coinvolto come nulla in precedenza la città e i cittadini” e che proprio il “sentimento personale e collettivo di voler fare il meglio possibile per il bene del territorio l’ha resa un’esperienza particolarmente sentita e forte” accompagnata da “un’attesa di riscatto e di futuro e la consapevolezza di poter ottenere dei risultati importanti per tutti”.

COMPETENZE DIGITALI

L'indagine ha messo in luce anche un discreto effetto di Matera 2019 sull'incremento delle competenze digitali, che, come riportato nella Figura 28, sono state sviluppate particolarmente da coloro che si sono occupati di **informazione e accoglienza del pubblico** (20% "in maniera decisiva"; 60% "abbastanza") e dalle persone incaricate di **comunicazione e promozione** (15% "in maniera decisiva"; 54% "abbastanza").

Figura 28. Effetti di Matera 2019 sulle competenze digitali



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Le competenze digitali non sono state diffuse in maniera consistente all'interno di Matera 2019 per diversi ordini di motivi, emersi durante il focus group con i Project Leader e il personale della Fondazione:

- la presenza, all'interno delle organizzazioni culturali, di personale preposto e specializzato alla gestione di contenuti digitali che non ha avuto occasione di trasferire tali capacità al resto dell'organico;
- uno scarso ricorso ai linguaggi digitali nell'ambito della creazione artistica in generale e la mancata possibilità, per carenza di fondi, di avviare sperimentazioni con la realtà virtuale;
- l'adozione di software gestionali e programmi che il personale era già in grado utilizzare.

3.3 OPPORTUNITÀ LAVORATIVE E PROSPETTIVE FUTURE

Matera 2019 è risultata essere un'esperienza fondamentale sia per lo sviluppo di opportunità lavorative per i singoli operatori e per le organizzazioni di appartenenza sia per l'individuazione di ulteriori fabbisogni formativi e di prospettive di sviluppo future, volte a consolidare quanto appreso nell'anno della Capitale.

LE OPPORTUNITÀ LAVORATIVE

Rispetto alle opportunità lavorative (Figura 29), i risultati del questionario hanno evidenziato un effetto decisivo di Matera 2019 principalmente sulla **“creazione e sviluppo di una rete di relazioni decisiva per la propria crescita professionale”** (come indicato dal 54% dei rispondenti) e sull’**“individuazione di nuovi percorsi di sviluppo professionale”** (come indicato dal 40% dei rispondenti). Abbastanza rilevante è stato anche il contributo di questa esperienza alla **“possibilità di avviare o realizzare un'attività coerente con il proprio percorso formativo”** e a **“nuove esperienze lavorative in Italia”** (23% delle risposte). Alcuni rispondenti (18%) hanno riscontrato miglioramenti in termini di **“incremento delle occasioni di visibilità su media specializzati del settore”** e di **“crescita di ruolo all'interno dell'ente/associazione di appartenenza”**. Meno effetti, invece, sono emersi rispetto all'incremento delle opportunità di distribuzione delle produzioni culturali¹⁷, alla possibilità di realizzare a Matera o nel territorio lucano un'attività che prima si svolgeva altrove e alle opportunità lavorative all'estero, sulle quali si sono espressi positivamente l'11% e il 9% dei rispondenti totali.

Figura 29. Effetti di Matera 2019 sulle opportunità lavorative



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

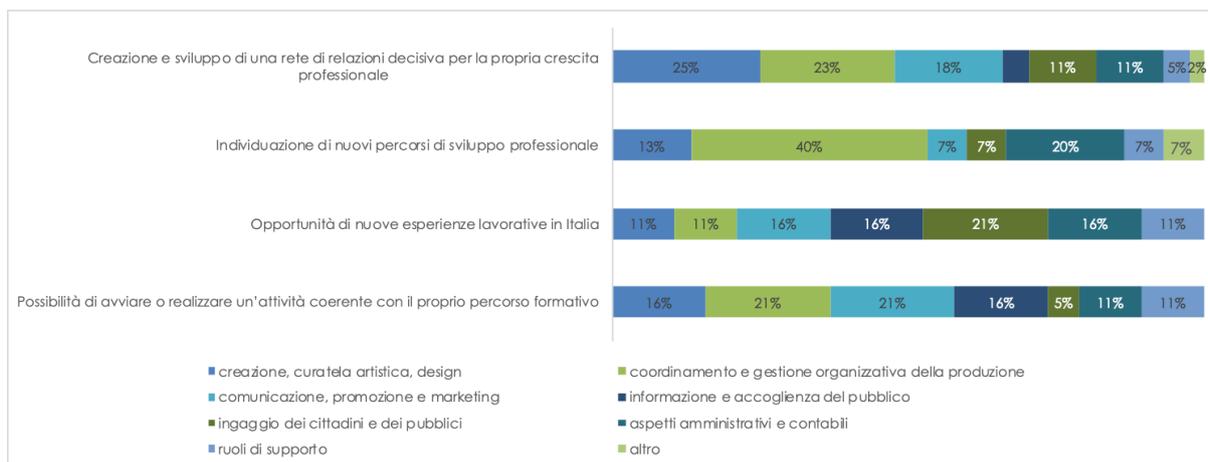
Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Come ipotizzato nella fase di impostazione dell'indagine, **Matera 2019 sembra aver ampliato le opportunità lavorative di tutti i profili di persone coinvolte nella produzione culturale**, non

¹⁷ Nello specifico, al momento in cui è stato compilato il questionario, i rispondenti hanno indicato di avere svolto il seguente numero totale distribuzioni di produzioni culturali: 47 distribuzioni a livello locale, 26 distribuzioni a livello nazionale, 17 distribuzioni a livello internazionale.

solo di chi si è occupato di creazione artistica e coordinamento del programma culturale, ma anche di chi ha rivestito ruoli di supporto o ha curato aspetti amministrativi e contabili (Figura 30).

Figura 30. L'incremento delle opportunità lavorative per aspetto della produzione



Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

I Project Leader e il personale della Fondazione hanno confermato gli effetti di Matera sulla crescita professionale personale e dell'ente di appartenenza, descrivendola in questi termini:

- "l'attivazione di una serie di collaborazioni con enti e professionisti che hanno deciso di investire tempo e risorse per promuovere una nuova edizione del progetto Open Sound [...] e il fatto di essere riusciti ad essere meno *multi-tasking*, beneficiando di competenze specifiche messe al posto giusto" (Nico Ferri, Associazione Multietnica);
- "la possibilità di gestire risorse umane stabili all'interno del progetto [...] e, rispetto all'ingaggio dei pubblici, di realizzare *in grande* quanto già facevamo prima" (Mimmo Conte, Compagnia Gommalacca Teatro);
- "un'occasione di strutturarci come ente, tramite il passaggio da tre a cinque dipendenti [...] e il riconoscimento da parte dell'Europa di competenze specifiche in tema di ingaggio dei pubblici e di accessibilità, dimostrata dal fatto di essere stata invitata ad essere parte di due Advisory Board su questi temi" (Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero);
- "un momento di creazione di rete e di scoperta di nuovi mondi, tramite viaggi e distribuzioni delle produzioni in Europa e in America" (Luigi Vitelli, Youth Europe Service);
- "il confronto tra diverse professionalità che hanno avuto la possibilità di confrontarsi e arricchirsi a vicenda, arrivando ad una sintesi" (Roberto Martino, SouthHeritage);
- "la possibilità di non doverci occupare di tutto, ma di poter supervisionare il lavoro svolto da altri [...] e di sviluppare relazioni con persone che poi hanno tutte dimostrato di voler continuare a promuovere un percorso con noi" (Massimo Lanzetta, Teatro dei Sassi);
- "la continuità data a quanto promosso dalla Fondazione tramite la partecipazione ad un progetto europeo che mira proprio a riconoscere le competenze acquisite sul

campo, mettendo insieme gli attori del territorio e i policy-maker¹⁸ (Rita Orlando, Fondazione Matera-Basilicata 2019).

LE PROSPETTIVE FUTURE

Rispetto agli interventi da promuovere per consolidare le competenze acquisite¹⁹, i risultati del questionario (Figura 31) hanno messo in luce:

- uno **spiccato focus** sulla necessità di promuovere **piattaforme digitali e fisiche per lavorare in rete con diversi soggetti** (artistici, cittadini, istituzionali), di favorire ulteriormente lo **scambio culturale con l'Europa e con il mondo**, di rafforzare le tematiche della **co-creazione** e di una produzione culturale inclusiva e sostenibile e, in generale, di potenziare le attività culturali nelle **aree interne** della Basilicata e del Mezzogiorno (come indicato da una percentuale di rispondenti compresa tra il 34% e il 30%);
- un **discreto bisogno** di promuovere e sperimentare **nuove modalità di fruizione** dei contenuti culturali *in situ*, anche attraverso strumenti che favoriscano una maggiore **accessibilità** ai contenuti culturali, il rafforzamento del **turismo sostenibile** e l'utilizzo del **digitale** (come indicato da una percentuale di rispondenti compresa tra il 22% e il 16%).

Meno sentita, invece, risulta essere l'esigenza di svolgere un'attività di raccolta, analisi e studio dei dati relativi alla produzione e alla fruizione culturale (indicata dal 9% dei rispondenti).

¹⁸ Si tratta del progetto "DeuS - European Open Design School for Sustainable Regional Development Project" (finanziato dal programma Erasmus +) che mira a co-creare un metodo di apprendimento e formazione a livello europeo su progettazione, pensiero critico e imprenditorialità per trovare soluzioni creative ed economiche alle sfide locali, sbloccando il potenziale del settore culturale e creativo: <https://www.matera-basilicata2019.it/it/news/2615-matera-2019-leader-del-progetto-europeo-deus.html>

¹⁹ Nel questionario veniva chiesto di rispondere alla domanda «Al fine di consolidare il capitale di competenze, esperienze e relazioni sviluppate nell'ambito di Matera 2019, e considerando anche le specifiche necessità del settore culturale e creativo alla luce dell'attuale emergenza sanitaria, potrebbe indicare su quali dei seguenti ambiti riterrrebbe più utile agire?» che prevedeva di indicare massimo 3 opzioni tra quelle elencate.

Figura 31. Gli interventi necessari a consolidare le competenze acquisite

34%	PIATTAFORME DIGITALI E FISICHE (SPAZI) PER LAVORARE IN RETE E COINVOLGERE TUTTI I SOGGETTI (ARTISTICI, CITTADINI, ISTITUZIONALI)
33%	INCREMENTO DELLO SCAMBIO CULTURALE CON L'EUROPA E IL MONDO ATTRAVERSO UN PROGRAMMA INTERNAZIONALE PERMANENTE
32%	RAFFORZAMENTO DEI PROCESSI DI CO-CREAZIONE E DI UNA PRODUZIONE CULTURALE INCLUSIVA E SOSTENIBILE
30%	POTENZIAMENTO DELLE ATTIVITÀ CULTURALI NELLE AREE INTERNE E REMOTE DELLA BASILICATA E DEL MEZZOGIORNO
22%	PROMOZIONE E SPERIMENTAZIONE DI NUOVE MODALITÀ DI FRUIZIONE DEI CONTENUTI CULTURALI <i>IN SITU</i>
20%	STRUMENTI CHE FAVORISCAANO UNA MAGGIORE ACCESSIBILITÀ AI CONTENUTI CULTURALI PER TUTTE LE CLASSI SOCIALI
18%	MODALITÀ DI FRUIZIONE VOLTE A RAFFORZARE IL TURISMO SOSTENIBILE BASATO SULLA CITTADINANZA TEMPORANEA
16%	SPERIMENTAZIONE DI NUOVE MODALITÀ DI FRUIZIONE CULTURALE ATTRAVERSO IL DIGITALE
9%	ATTIVITÀ DI RACCOLTA, ANALISI E STUDIO DEI DATI RELATIVI ALLA PRODUZIONE E ALLA FRUIZIONE CULTURALE

Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

Tali considerazioni possono essere lette anche alla luce del **contributo che Matera 2019 può aver dato in risposta ad alcune delle criticità che caratterizzano il settore culturale e creativo nel Mezzogiorno**. I risultati del questionario²⁰ (Fig. 32), in questo senso, evidenziano che l'iniziativa, oltre ad essere stata un decisivo rimedio allo "scarso interesse della popolazione locale alla fruizione di attività culturali e creative" (55%) e alla "scarsa partecipazione alla vita della comunità" (32%), ha anche offerto una risposta alla "mancanza di contatti con altre realtà nazionali/internazionali per la costituzione di partenariati e l'accrescimento delle competenze" (27%). Rispetto al contributo in termini di "opportunità lavorative nel settore delle industrie culturali e creative" (23%) e alla "mancanza di adeguate competenze e opportunità di sviluppo professionale" (20%), si conferma quanto emerso nel focus group con i Project Leader: Matera 2019 è stata l'avvio di un ambizioso percorso di ripensamento dello sviluppo locale attraverso la diffusione e il rafforzamento delle capacità di tutti gli operatori coinvolti a diverso titolo nella produzione culturale. Tale percorso – affinché possa rispondere in maniera strutturale ai fabbisogni della scena culturale e creativa del Mezzogiorno – necessita di essere coltivato e ulteriormente consolidato in ottica di sostenibilità e formazione continua, attraverso interventi che, oltre che sul versante infrastrutturale, riconosciuto come una criticità affievolita solo dal 17% dei rispondenti, agiscano anche in maniera significativa sulla "scarsa capacità di progettazione degli operatori finalizzata al reperimento di fondi, anche europei" e sulla "mancanza di finanziamenti privati a sostegno delle attività culturali e creative", aspetti sui quali Matera 2019 ha potuto agire solo in modo marginale.

²⁰ Nel questionario veniva chiesto di rispondere alla domanda "Potrebbe indicare quali delle seguenti criticità risultano oggi affievolite grazie al percorso legato a Matera 2019?" che prevedeva un massimo di tre risposte possibili.

Figura 32. Il contributo di Matera 2019 in risposta alle criticità del settore culturale e creativo nel Mezzogiorno

55%	SCARSO INTERESSE DELLA POPOLAZIONE LOCALE ALLA FRUIZIONE DI ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE
32%	SCARSA PARTECIPAZIONE ALLA VITA DELLA COMUNITÀ
27%	MANCANZA DI CONTATTI CON ALTRE REALTÀ NAZIONALI PER LA COSTITUZIONE DI PARTENARIATI E L'ACCRESCIMENTO DELLE COMPETENZE
27%	MANCANZA DI CONTATTI CON ALTRE REALTÀ INTERNAZIONALI PER LA COSTITUZIONE DI PARTENARIATI E L'ACCRESCIMENTO DELLE COMPETENZE
23%	CARENZA DI OPPORTUNITÀ LAVORATIVE NEL SETTORE DELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE
20%	MANCANZA DI ADEGUATE COMPETENZE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO PROFESSIONALE
18%	SCARSA CAPACITÀ DI PROGETTAZIONE DEGLI OPERATORI FINALIZZATA AL REPERIMENTO DI FONDI, ANCHE EUROPEI
17%	CARENZA DI INFRASTRUTTURE
13%	MANCANZA DI FINANZIAMENTI PRIVATI A SOSTEGNO DELLE ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

Fonte: nostra elaborazione dei dati raccolti tramite questionario online

Nota: tutte le percentuali sono arrotondate all'intero più vicino

In questo senso, il focus group con i Project Leaders ha evidenziato una forte esigenza di agire per consolidare e continuare ad alimentare le competenze e le esperienze acquisite, attribuendo alla futura Fondazione anche una funzione di soggetto "abilitatore" che, **come Polo di sviluppo di competenze a sostegno della scena culturale e creativa locale**, agisca in stretta collaborazione con il territorio e con i suoi attori. Solo in questo modo sarà possibile dare continuità a quanto promosso nell'ambito di Matera 2019, rendendola un modello capace di sostenere lo sviluppo culturale anche attraverso un'offerta formativa che risponda alle esigenze e alle sfide che caratterizzano il settore culturale e creativo di tutto il Mezzogiorno.

In particolare, è stato sottolineato che:

- "è importante diffondere e mettere a valore le competenze sviluppate dai Project Leader, affinché il lavoro fatto non venga perduto e vi sia una prosecuzione" (Roberto Martino, SouthHeritage);
- "bisogna continuare ad immaginare Matera come un punto di riferimento culturale per tutto il Mediterraneo" (Massimo Lanzetta, Teatro dei Sassi);
- "la formazione è il vero nodo [...] soprattutto per la Basilicata che, essendo una grande Area Interna, ha bisogno di investire nel *capacity-building* per fare in modo che la scena creativa possa rafforzarsi e sostenersi anche economicamente" (Luigi Vitelli, Youth Europe Service);
- "c'è il bisogno di tornare su alcuni temi per verificare che le competenze acquisite non siano competenze sbagliate [...], di continuare ad investire sul *fundraising* e sulle competenze manageriali degli operatori culturali, [...] e di fare in modo che un eventuale polo di formazione venga stabilito tramite uno stretto dialogo tra la Fondazione e i co-produttori" (Mimmo Conte, Compagnia Gomma Lacca Teatro);
- "il vero investimento va fatto nella direzione di trasferire queste competenze a coloro che faranno parte della futura scena culturale e creativa lucana" (Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero);
- "nell'ottica della formazione è importante spostarsi dalla logica del prodotto - necessaria nel 2019 - a quella del processo, immaginando delle dinamiche lente e un investimento

di lungo periodo, in un'ottica più ibrida e orizzontale" (Emmanuele Curti, Fondazione Matera-Basilicata 2019).

CONSIDERAZIONI DI SINTESI

“Less bricks, more brain”: gli importanti risultati in termini di *upgrade* delle competenze professionali e trasversali, di opportunità lavorative e di prospettive di sviluppo dimostrano che Matera 2019 ha saputo mantenere fede alla volontà di investire sul *capacity-building* espressa in fase di preparazione e attuazione del programma culturale.

In particolare, il presente studio ha evidenziato che **Matera 2019 ha influito in maniera determinante sulle competenze professionali di tutti i profili coinvolti** (dalla creazione artistica al coordinamento, dal supporto tecnico e amministrativo alla comunicazione e all'ingaggio dei pubblici). Le competenze maggiormente incrementate tramite l'esperienza di Matera 2019 sono risultate essere le **competenze di networking**, sviluppate “in maniera decisiva” o “abbastanza” dal 60% dei rispondenti. Il networking è stato in assoluto il terreno in cui si è sperimentato l'*upgrade* più intenso in termini di competenze, che ha riguardato non solo coloro che erano coinvolti nel coordinamento e nella gestione della produzione, ma anche gli artisti e i creativi e le figure che hanno curato gli aspetti amministrativi e di marketing. Per riprendere le parole dei Project leader intervistati, il networking è stato vissuto come un'opportunità di uscire dalla “zona di comfort” e di avviare delle reali co-produzioni internazionali, sviluppando capacità di dialogo e di mediazione con soggetti esteri. In questo senso, si può affermare che Matera 2019 ha ampiamente raggiunto l'obiettivo, come espresso nel Bid Book, di sviluppare la capacità di fare rete a livello internazionale, per renderla “un'abitudine e non una sollecitazione”. Sono risultate fortemente sviluppate anche **tutte le competenze che riguardano la produzione**, dalla gestione ed organizzazione all'allestimento e sicurezza della location, rispetto alle quali più del 50% ha avuto effetti decisamente o abbastanza rilevanti. In particolare, è stato sottolineato che Matera 2019 è stata un'occasione per affiancare alle competenze più strettamente artistiche e creative anche quelle di *project management*, che sono state rafforzate da chi aveva ruoli di coordinamento ma anche da chi ha seguito il versante amministrativo dell'organizzazione dell'evento. Rilevante è stato l'*upgrade* legato alla gestione delle location, che ha consentito agli operatori, anche a quelli impegnati nei ruoli tecnici e di supporto alla creazione artistica, di sviluppare competenze legate agli allestimenti in location non convenzionali e alla riqualificazione di spazi nuovi e precedentemente abbandonati. Inoltre, tra le competenze professionali incrementate occorre menzionare anche quelle legate alla **mediazione con gli artisti**, alla **comunicazione e alla promozione** e all'**ingaggio dei cittadini e dei pubblici**, sulle quali hanno riscontrato effetti il 49% e il 47% dei rispondenti. Nello specifico, per quanto riguarda l'ingaggio dei cittadini e dei pubblici, emergono chiaramente gli effetti del modello di intervento – posto alla base della candidatura e della successiva realizzazione del programma culturale – che vede i pubblici non come destinatari passivi ma come protagonisti e “cittadini culturali”, permanenti o temporanei. Le competenze sviluppate su questo terreno sono trasversali alle diverse tipologie di pubblico, nell'ottica inclusiva che ha caratterizzato le attività culturali materane e comprendono, soprattutto, la capacità di avviare e gestire i processi di co-creazione e di condurre pratiche partecipative in grado di mettere insieme diversi punti di vista. **Infine, rispetto all'upgrade di tipo professionale, è interessante sottolineare che Matera 2019 ha sviluppato specifiche competenze anche per coloro che avevano già esperienza nel ruolo ricoperto**: la gran parte di coloro che ha dichiarato di avere avuto un incremento decisivo delle proprie competenze ha esperienza compresa tra i 5 e i 10 anni o superiore ai 10 anni. I “senior” hanno sviluppato maggiormente competenze di gestione e organizzazione della produzione e competenze manageriali, mentre le competenze di mediazione con gli artisti e le

competenze di allestimento e sicurezza della *location* risultano essere state incrementate “in maniera decisiva” sia da profili con più esperti che meno esperti.

Questa indagine ha messo in luce anche effetti rilevanti di Matera 2019 rispetto alle competenze trasversali, incrementate in media dal 75% dei rispondenti. Le competenze trasversali maggiormente sviluppate risultano essere il *problem solving*, la comunicazione interpersonale, la gestione dei conflitti e il lavoro di squadra e le competenze interculturali. Rispetto al *problem solving*, sembra aver giocato un ruolo fondamentale il “contesto dinamico” legato all'organizzazione di un evento che richiedeva – per tutti i diversi profili professionali coinvolti – una “velocità di reazione alle situazioni”, offrendo, al contempo “una qualità e quantità di stimoli fuori dell'ordinario”. La comunicazione interpersonale, la gestione dei conflitti e il lavoro di squadra sono competenze trasversali sviluppate largamente grazie all'intenso lavoro di relazione con organizzazioni e enti, con il territorio e con i cittadini portato avanti nell'ambito di Matera 2019. Non è un caso che questa tipologia di competenze trasversali sia stata sviluppata “in maniera decisiva” dal 100% di coloro che si sono occupati dell'ingaggio dei pubblici e dall'80% di chi ha svolto attività di informazione e accoglienza. Lo sviluppo di competenze interculturali invece si spiega facendo riferimento alle opportunità di *networking* avute all'interno di Matera 2019: la possibilità di “lavorare con team internazionali” e di “interagire con colleghi, maestranze e artisti di ogni parte del mondo” ha consentito di “conoscere culture nuove e imparare tanto”, “misurandosi anche con metodi e prassi diametralmente opposti a quelli abituali”. Poiché i dati relativi al Sistema Informativo Excelsior (2019) evidenziano che una percentuale sempre più elevata di imprese della provincia di Matera attribuisce un peso importante alle competenze trasversali dei potenziali candidati da assumere, i risultati sulle competenze trasversali evidenziano come l'impegno di Matera 2019 sia perfettamente coerente con gli attuali trend del mercato del lavoro locale e possa dunque ritenersi funzionale anche ad una più ampia operazione di sostegno all'inserimento lavorativo.

Più in generale, ad ulteriore commento degli effetti di Matera 2019 sia sulle competenze professionali che sulle competenze trasversali, questo studio valutativo ha messo in luce che l'*upgrade* sperimentato dai diversi profili professionali si spiega facendo riferimento ad una più ampia **idea di “straordinarietà” legata all'esperienza di Matera 2019**. La scelta di far ruotare gran parte del programma culturale della Capitale Europea della Cultura attorno alle produzioni originali e di dare spazio, in questo quadro, al protagonismo della scena culturale e creativa locale e regionale ha contribuito a rafforzare le ricadute sul territorio in termini di *capacity-building*, facendo in modo che l'unicità e la portata innovativa dell'evento “Capitale Europea della Cultura” si traducesse in un'opportunità di arricchimento per i professionisti locali, che ne hanno riconosciuto, appunto, il carattere “straordinario” rispetto ad altre esperienze. Secondo le testimonianze raccolte, la “straordinarietà” di Matera 2019 si lega, a livello più strettamente professionale, con l'“unicità, la complessità e la ricchezza del programma culturale realizzato” e con il “networking internazionale e lo scambio di *practices*” che hanno portato la scena creativa locale a “confrontarsi con una dimensione più grande di quelle sperimentate abitualmente”. Rispetto alle competenze trasversali, invece, i professionisti e gli operatori hanno parlato di “straordinarietà” con riferimento alle relazioni umane instaurate, alle nuove sfide affrontate e ad un senso più generale di crescita ed apertura mentale legato anche alla volontà di contribuire positivamente al “percorso di crescita culturale della comunità lucana”.

Oltre a rafforzare e sviluppare competenze e capacità, Matera 2019 ha alimentato anche nuove opportunità lavorative: determinanti sono stati gli effetti sulla “creazione e sviluppo di

una rete di relazioni decisiva per la propria crescita professionale" (come indicato dal 54% dei rispondenti) e sull'"individuazione di nuovi percorsi di sviluppo professionale" (40%). Tali effetti, come ipotizzato, sono risultati trasversali a tutti i profili professionali coinvolti nella produzione: un incremento di opportunità lavorative è stato riscontrato non soltanto da chi si è occupato di creazione artistica e di coordinamento del programma culturale, ma anche da chi ha rivestito ruoli di supporto o ha curato aspetti amministrativi e contabili. Nello specifico, è stato sottolineato come Matera sia stata un'occasione di *upgrade* sia per il singolo sia per le organizzazioni di appartenenza, contribuendo a: 1) una maggiore strutturazione in termini di quantità e qualificazione del personale e di divisione dei compiti e delle responsabilità, con una conseguente riduzione del *multi-tasking*; 2) al riconoscimento, anche al livello internazionale, di una *expertise* specifica in termini di ingaggio dei cittadini e dei pubblici; 3) alla creazione di relazioni professionali durature con soggetti ed enti che, anche al termine del 2019, hanno deciso di investire per dare continuità alle iniziative culturali promosse nel territorio lucano.

La riflessione sulle competenze e sulle opportunità lavorative incrementate grazie a Matera 2019 è stata anche un'occasione per raccogliere opinioni e percezioni degli operatori culturali locali rispetto agli **ulteriori fabbisogni formativi e alle prospettive future**, anche in un quadro che lega l'esperienza materana all'attivazione di **processi di sviluppo a base culturale per tutto il Mezzogiorno**. In questo senso Matera 2019 può essere vista come l'inizio di un percorso che evidenzia la necessità di un ulteriore investimento sui temi della progettazione culturale e del reperimento e gestione dei finanziamenti, per fare in modo che il patrimonio di competenze ed esperienze maturato grazie alla Capitale europea della cultura serva "da traino" per tutto il Sud Italia. L'indagine ha messo in luce la necessità di promuovere **piattaforme digitali e fisiche** per lavorare in rete con diversi soggetti (artistici, cittadini, istituzionali), di favorire ulteriormente lo **scambio culturale con l'Europa e con il mondo**, di rafforzare le tematiche della **co-creazione e di una produzione culturale inclusiva e sostenibile** e, in generale, di potenziare le attività culturali nelle **aree interne** della Basilicata e del Mezzogiorno.

Gli operatori culturali intervistati hanno espresso uno spiccato **bisogno di continuare ad alimentare e a consolidare quanto appreso grazie a Matera 2019** al fine di: 1) rafforzare ulteriormente competenze-chiave nell'ambito del *fundraising*, del digitale e del *management*; 2) condurre un processo di riflessione e di "sedimentazione" ex-post rispetto a quanto appreso "sul campo" nel corso del 2019; 3) assicurare un trasferimento delle competenze acquisite dai Project Leader a beneficio della prossima generazione di operatori culturali e creativi, non solo lucani, ma anche del Mezzogiorno. A questo scopo, viene supportata l'idea di rendere **la Fondazione Matera-Basilicata 2019 anche un Polo di sviluppo di competenze a sostegno della scena culturale e creativa locale**, promosso in stretta collaborazione con il territorio e con i suoi attori. Questo "appello" a dare continuità all'investimento sul *capacity-building* della scena culturale e creativa si lega ad una più ampia necessità di promuovere la diffusione di competenze innovative capaci di **accompagnare la ripresa e il ripensamento del settore culturale e creativo e della sua funzione economica e sociale alla luce delle sfide generate dalla crisi pandemica**. In questo scenario, sembrano particolarmente cruciali le **competenze digitali**, legate all'utilizzo della tecnologia non semplicemente come strumento per veicolare contenuti culturali "tradizionali" ma come occasione per creare "nuovi immaginari", basati sul coinvolgimento attivo dei pubblici anche "a distanza" e sulla commistione di linguaggi. Allo stesso modo, meritano di essere particolarmente esplorati i temi del **welfare culturale**, da una parte,

ossia le capacità di legare l'esperienza culturale e creativa alla promozione di benessere individuale e collettivo e di processi di *empowerment* e di "cura", e del **turismo di prossimità**, dall'altra, ossia delle competenze necessarie a ripensare il territorio con il coinvolgimento delle comunità, al fine di esaltarne l'autenticità e i valori fondanti. Queste traiettorie evidenziano come le competenze sviluppate grazie a Matera 2019 siano importanti non solo come risultati già raggiunti ma soprattutto come punto di partenza di un percorso di *capacity-building* da alimentare costantemente anche negli anni futuri.

ALLEGATO 1. QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEGLI EFFETTI DI MATERA 2019 SUL SISTEMA DELLE COMPETENZE LOCALI

Sezione A: Profilo del rispondente

A1. Luogo di nascita: [Comune, Provincia, Paese]

A2. Luogo di residenza: [Comune, Provincia, Paese]

A3. Sesso:

- M
- F

A4. Età:

- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 29-35
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-65
- over 65

A5. Ultimo titolo di studio:

- licenza elementare
- licenza media
- diploma
- laurea di primo livello
- laurea specialistica a ciclo unico
- laurea specialistica
- post-laurea

A6. Ente presso cui è stato conseguito il titolo di studio indicato: *[campo aperto]*

A7. Professione: *[campo aperto]*

A8. Rispetto alle produzioni di Matera 2019, indicare in quale aspetto è stato coinvolto in maniera prevalente: *[una sola opzione possibile]*:

- creazione, curatela artistica, design
- processi di ingaggio dei cittadini e dei pubblici
- coordinamento e gestione organizzativa della produzione
- supporto alla creazione artistica (scenografia, costumi, montaggio etc.)
- supporto tecnico (service audio e video, impianti elettrici, luci etc.)
- gestione e sicurezza della location
- informazione e accoglienza del pubblico
- supporto logistico
- aspetti amministrativi e contabili
- aspetti legali
- comunicazione, promozione e marketing
- supporto IT
- fundraising e gestione degli sponsor
- altro: *[specificare]*

A9. Esperienza pregressa nell'attività prevalente svolta nell'ambito di Matera 2019:

- prima esperienza nel ruolo svolto
- esperienza inferiore ai 5 anni
- esperienza compresa tra i 5 e i 10 anni
- esperienza superiore ai 10 anni

Sezione B: Effetti sulle competenze professionali

B1.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze manageriali**?

- Sì [vai alla B1.2]
- No [vai alla B2.1]

B1.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B2.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze relative alla gestione e all'organizzazione della produzione**?

- Sì [vai alla B2.2]
- No [vai alla B3.1]

B2.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B3.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze relative alla mediazione con gli artisti**, ossia la capacità di intercettare e soddisfare specifiche esigenze relative al processo creativo?

- Sì [vai alla B3.2]
- No [vai alla B4.1]

B3.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B4.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze relative all'ingaggio dei cittadini e dei pubblici**?

- Sì [vai alla B4.2]
- No [vai alla B5.1]

B4.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla [vai alla B5.1]
- Poco [vai alla B5.1]
- Abbastanza [vai alla B4.3]
- In maniera decisiva [vai alla B4.3]

B4.3 Indichi la tipologia prevalente di pubblici rispetto ai quali ritiene di aver sviluppato competenze: [una sola opzione possibile]

- bambini (fino ai 15 anni)
- giovani under 35
- persone con disabilità
- persone provenienti da Paesi Terzi (migranti, rifugiati)
- persone con particolari fragilità sociali
- ho avuto l'opportunità di lavorare con diverse tipologie di pubblici

B4.4 Indichi l'aspetto prevalente sul quale ritiene di aver sviluppato competenze relative all'ingaggio dei cittadini e dei pubblici [una sola opzione possibile]

- conoscenza delle esigenze specifiche del contesto territoriale/quartiere in cui si è agito
- capacità di relazionarsi e collaborare con associazioni, comitati di cittadini e scuole
- capacità di condurre processi partecipativi che mettano insieme diversi punti di vista e di gestire eventuali conflitti
- capacità di stimolare e raccogliere proposte formulate spontaneamente "dal basso"
- garanzia dell'accessibilità (linguistica, cognitiva, fisica, economica) all'esperienza culturale delle diverse tipologie di pubblici (bambini, giovani, cittadini di Paesi Terzi etc.)
- capacità di avviare e gestire processi di co-creazione

B5.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze di networking**, legate alla capacità di collaborare con soggetti (locali, nazionali ed esteri) esterni alla propria organizzazione?

- Sì [vai alla B5.2]
- No [vai alla B6.1]

B5.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B6.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze di fundraising**?

- Sì [vai alla B6.2]
- No [vai alla B7.1]

B6.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B7.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze di comunicazione, marketing e social media management**?

- Sì [vai alla B7.2]
- No [vai alla B8.1]

B7.2 Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B8.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze relative all'allestimento, alla gestione e alla sicurezza della location**?

- Sì [vai alla B8.2]
- No [vai alla B9.1]

B8.2 Se sì, può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla [vai alla B9.1]
- Poco [vai alla B9.1]
- Abbastanza [vai alla B8.3]
- In maniera decisiva [vai alla B8.3]

B8.3 Quali competenze specifiche ha sviluppato in questo ambito? [una sola opzione possibile]

- Allestimento di location culturali non convenzionali
- Sviluppo di soluzioni per rispondere alle esigenze delle produzioni
- Sviluppo di soluzioni per realizzare produzioni in piccoli centri e contesti rurali

B9.1 L'attività prevalente svolta per Matera 2019 richiedeva un utilizzo significativo di **competenze relative ad aspetti legali e alla predisposizione dei contratti per le produzioni**?

- Sì [vai alla B9.2]
- No [vai alla B10.1]

B9.2. Può indicare in che misura Matera 2019 ha contribuito ad incrementarle?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

B10. Perché l'esperienza professionale maturata nell'ambito di Matera 2019 è risultata straordinaria rispetto alle attività che svolge abitualmente? Descriva brevemente gli elementi che l'hanno resa tale *[campo aperto]*

Sezione C: Effetti sulle competenze trasversali

C1. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha rafforzato le sue capacità di **problem solving**?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C2. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha rafforzato le sue **competenze relazionali** (comunicazione interpersonale, gestione dei conflitti, lavoro di squadra)?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C3. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha rafforzato le sue **competenze digitali**?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C4. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha rafforzato le sue **competenze interculturali** (collaborazione con persone di culture e provenienze diverse e valorizzazione delle differenze in ottica di reciproco arricchimento)?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C5. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha contribuito al suo **arricchimento e sviluppo personale** (autostima, indipendenza, flessibilità, capacità di adattamento)?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C6. Potrebbe indicare in che misura l'esperienza di Matera 2019 ha rafforzato il suo **impegno civico** (interesse per la vita pubblica e per il bene comune)?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

C7. Potrebbe indicare in che misura, grazie a Matera 2019, le realtà culturali e creative locali hanno migliorato la loro capacità di coordinarsi per rafforzare il loro ruolo?

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- In maniera decisiva

Sezione D: Effetti sulle opportunità lavorative

D1. Senza considerare i mutamenti di contesto generati dall'emergenza sanitaria in corso, potrebbe indicare su quali dei seguenti aspetti relativi alle opportunità lavorative ha influito l'esperienza di Matera 2019? *[massimo 3 risposte possibili]*

- Individuazione di nuovi percorsi di sviluppo professionale
- Possibilità di avviare o realizzare un'attività coerente con il proprio percorso formativo
- Creazione e sviluppo di una rete di relazioni decisiva per la propria crescita professionale
- Crescita di ruolo all'interno dell'ente/associazione di appartenenza
- Opportunità di nuove esperienze lavorative in Italia
- Opportunità di nuove esperienze lavorative all'estero
- Possibilità di avviare o realizzare a Matera o nel territorio lucano un'attività che prima si svolgeva altrove
- Incremento delle opportunità di distribuzione delle produzioni culturali *[se selezionato, D2.1]*

D2.1 Per ogni livello, può specificare quante distribuzioni di produzioni culturali legate a Matera 2019 sono state effettuate ad oggi?

- Livello locale: [campo aperto]
- Livello nazionale: [campo aperto]
- Livello internazionale: [campo aperto]

Sezione E: Prospettive future

E1. Al fine di consolidare il capitale di competenze, esperienze e relazioni sviluppate nell'ambito di Matera 2019, e considerando anche le specifiche necessità del settore culturale e creativo alla luce dell'attuale emergenza sanitaria, potrebbe indicare su quali dei seguenti ambiti riterrebbe più utile agire? [massimo 3 risposte possibili]

- Promuovere e sperimentare nuove modalità di fruizione culturale attraverso il digitale
- Promozione e sperimentazione di nuove modalità di fruizione dei contenuti culturali *in situ*
- Promuovere piattaforme digitali e fisiche (spazi) per lavorare in rete e stimolare il coinvolgimento di tutti i soggetti (artistici, cittadini, istituzionali)
- Rafforzare ed implementare il lavoro sui processi di co-creazione e su una produzione culturale inclusiva e sostenibile che coinvolga in maniera attiva i cittadini
- Sviluppo di contenuti e modalità di fruizione volte a rafforzare il turismo sostenibile che esalta il concetto di cittadinanza temporanea
- Potenziare le attività culturali nelle aree interne e remote della Basilicata e del Mezzogiorno, anche in connessione con altre aree remote del mondo
- Incrementare lo scambio culturale con l'Europa e il resto del mondo stimolando la presenza permanente di un programma culturale internazionale
- Ricercare e sviluppare strumenti e modalità di fruizione che consentano e favoriscano una maggiore accessibilità dei contenuti e delle forme culturali per tutte le classi sociali
- Accompagnamento ad una maggiore integrazione nelle reti locali, nazionali e internazionali
- Promozione di un'attività di raccolta, analisi e studio dei dati relativi alla produzione e alla fruizione culturale e all'accesso alla cultura
- Formazione continua su tematiche emergenti ed innovative nel campo della produzione culturale

Sezione F: Matera 2019 e lo sviluppo del Mezzogiorno

F1. Potrebbe indicare quali delle seguenti criticità risultano oggi affievolite grazie al percorso legato a Matera 2019? [massimo 3 risposte possibili]

- Mancanza di adeguate competenze e opportunità di sviluppo professionale
- Carenza di infrastrutture (collegamenti, trasporti, connessione internet, etc.)
- Carenza di opportunità lavorative nel settore delle industrie culturali e creative
- Mancanza di finanziamenti privati a sostegno delle attività culturali e creative
- Scarsa capacità di progettazione degli operatori finalizzata al reperimento di fondi, anche europei
- Mancanza di contatti con altre realtà nazionali per la costituzione di partenariati e l'accrescimento delle competenze
- Mancanza di contatti con altre realtà europee e internazionali per la costituzione di partenariati e l'accrescimento delle competenze
- Scarsa partecipazione alla vita della comunità
- Scarso interesse della popolazione locale alla fruizione di attività culturali e creative
- Altro: [Specificare]

ALLEGATO 2. LISTA DEI PARTECIPANTI AL FOCUS GROUP

Il gruppo di lavoro desidera ringraziare le persone che hanno partecipato al focus group svoltosi il 17 Luglio al Teatro Quaroni (Matera) per aver condiviso la loro esperienza e le loro opinioni in merito agli effetti di Matera 2019 sul sistema delle competenze locali.

- Vania Cauzillo, Compagnia Teatrale L'Albero
- Mimmo Conte, Compagnia Gommalacca Teatro
- Emmanuele Curti, Fondazione Matera-Basilicata 2019
- Nico Ferri, Associazione Multietnica
- Massimo Lanzetta, Teatro dei Sassi
- Ida Leone, Fondazione Matera-Basilicata 2019
- Roberto Martino, Fondazione SouthHeritage
- Rita Orlando, Fondazione Matera-Basilicata 2019
- Luigi Vitelli, Youth Europe Service