

Piano di monitoraggio e valutazione  
della Fondazione Matera Basilicata  
2019

Area tematica di valutazione:  
LIFE SATISFACTION APPROACH

Sotto-area: INNOVAZIONE SOCIALE E  
SVILUPPO IMPRENDITORIALE  
DELL'INDUSTRIA CREATIVA E  
CULTURALE

REPORT

## Project leader e Matera 2019 - esperienza, impatto sul business model e innovazione sociale. Analisi di alcuni casi studio



---

## REPORT

### PROJECT LEADER E MATERA 2019 - ESPERIENZA, IMPATTO SUL BUSINESS MODEL E INNOVAZIONE SOCIALE. ANALISI DI ALCUNI CASI STUDIO

#### Università degli Studi della Basilicata

*Dipartimento delle Culture Europee e del Mediterraneo, Architettura, Ambiente, Patrimoni culturali (DiCEM)*

#### Fondazione Matera Basilicata 2019



#### Gruppo di ricerca

Dott.ssa Daniela Carlucci (referente) UNIBAS

Dott.ssa Rosaria Lagrutta - UNIBAS

Dott.ssa Margherita Artese - UNIBAS

Il report utilizza i dati raccolti attraverso interviste condotte dal gruppo di lavoro alle organizzazioni di seguito elencate che si ringraziano per la disponibilità:

Gommalacca Teatro - Compagnia di produzione, formazione e ricerca teatrale

Associazione culturale Teatro dei Sassi

Cooperativa sociale Il Sicomoro

Associazione culturale La luna al Guinzaglio

Associazione culturale Allelammie

---

## Indice

Executive summary.....	3
1. Introduzione.....	11
1.1 Scopo della ricerca .....	11
1.2 Metodologia.....	12
2. Matera 2019 e l'esperienza di alcuni Project Leader: risultati complessivi dell'analisi dei casi studio.....	12
2.1 Matera 2019 ed i Project Leader.....	12
2.2 Il modello di analisi dei casi studio.....	14
2.3 L'esperienza dei Project Leader e l'impatto sul business model .....	16
2.3.1 Le 6W e le criticità nello sviluppo dei progetti: una visione complessiva.....	16
2.3.2 L'impatto sul business model: il modello di analisi.....	17
2.3.3 L'impatto sulla value proposition.....	18
2.3.4 L'impatto sulla strategia.....	18
2.3.5 L'impatto sulle risorse organizzative .....	19
2.3.6 L'impatto sui processi.....	22
2.3.7 L'impatto sui partenariati.....	22
2.3.8 L'impatto sugli stakeholder.....	22
2.3.9 L'impatto sulla resilienza finanziaria & funding.....	23
2.4 Il Post 2019 secondo i Project Leader: legacy, sostenibilità e attese per il futuro.....	24
2.5 Percezione dell'impatto dei progetti dei PL sui cittadini e sull'innovazione sociale.....	25
3. Matera 2019 attraverso gli occhi dei Project Leader: i casi studio.....	26
3.1 Gommalacca Teatro.....	26
3.2 Il Teatro dei sassi.....	46
3.3 Il Sicomoro.....	55
3.4 La Luna al Guinzaglio.....	70
3.5 Allelammie.....	81
4. Conclusioni.....	92
Riferimenti bibliografici.....	95
Sitografia.....	95

---

## Executive summary

Co-creazione è una delle dimensioni valoriali dichiarate nel dossier di candidatura Matera 2019 che la Fondazione Matera-Basilicata 2019 ha voluto soddisfare sviluppando circa 1/3 del programma culturale di Matera 2019 con organizzazioni lucane operanti nel settore creativo e culturale. In particolare, le organizzazioni creative e culturali lucane sono state coinvolte nella realizzazione di 27 progetti su un totale di 77 progetti previsti nel programma culturale.

Nel 2017, tramite bando pubblico sono state selezionate 27 organizzazioni interessate a mettersi in gioco, in un processo sperimentale di produzione artistica e culturale e di innovazione sociale, a diventare Project Leader (PL) di altrettanti progetti (che essi stessi hanno in parte co-finanziato), e ad intraprendere percorsi di crescita unici. Il bando prevedeva due fasi: nella prima fase, i potenziali PL sono stati selezionati sulla base delle loro capacità e dell'appetibilità dell'idea progettuale da loro presentata.

Nella seconda fase, nel 2018, i PL hanno avviato con la Fondazione Matera Basilicata 2019 un percorso di capacity building (Build Up), ossia un'attività di affiancamento e formazione. Il percorso si è focalizzato sulla dimensione europea ed artistica del programma, sulla gestione, sulla produzione di output per il pubblico e la sostenibilità delle produzioni. A seguito del Build up i partecipanti hanno redatto un progetto esecutivo di approfondimento, sviluppato sulla base degli scambi e del lavoro svolto insieme. Il progetto esecutivo presentato è stato un ulteriore criterio di selezione.

Il 2018 è stato anche l'anno dei crash test: le organizzazioni culturali hanno avuto la possibilità di sperimentarsi con il pubblico e di valutare la fattibilità tecnica ed economica dei progetti, avendo così l'opportunità di riparametrare gli obiettivi e le attività del progetto.

Quindi complessivamente i PL hanno intrapreso un viaggio di due anni che ha contemplato attività di capacity building con la Fondazione Matera Basilicata 2019, percorsi di co-creazione dei progetti, test (in particolare crash test) e realizzazione definitiva di produzioni che hanno coinvolto le comunità locali ed interessato grandi pubblici.

Un percorso importante in cui i PL si sono messi in gioco in un processo sperimentale di produzione artistica e culturale e di innovazione sociale, lavorando per e con i cittadini, collaborando con istituzioni, enti ed altri attori della scena creativa lucana, nazionale ed internazionale.

I cittadini hanno avuto un ruolo centrale nello sviluppo dei progetti dei PL.

Un dato molto positivo se si considera che il coinvolgimento in particolare dei cittadini nella creazione e attuazione di eventi culturali è una caratteristica fondamentale di una European Capital of Culture (ECOC). In effetti, il successo di un ECOC e la sua legacy dipendono fortemente dalla partecipazione quanto più possibile ampia e attiva dei suoi cittadini agli eventi culturali, nonché dalla creazione di opportunità per una vasta gamma di persone di partecipare in modo proattivo ed attivo allo sviluppo di progetti ed eventi culturali. Le organizzazioni creative e culturali, attraverso le loro attività e progetti, consentono e ampliano l'accesso dei cittadini alla cultura agendo come un potente motore dell'evento ECOC.

Da parte loro le organizzazioni creative e culturali coinvolte nell'attuazione di un programma ECOC, sono esse stesse travolte dall'onda di questo grande evento e ne subiscono gli effetti.

A riguardo, negli ultimi anni si è sviluppato un interessante dibattito sul ruolo svolto dalle ECOC nello sviluppo e nella crescita delle organizzazioni creative e culturali che operano nelle città designate capitale, o nella relativa regione e oltre (si veda, ad esempio, Burnham, 2009; Campbell, 2011; Garcia et al., 2009; 2010).

---

Sebbene sia comprensibile che la designazione ad ECOC di una città abbia un impatto più ampio sul profilo della città e induca potenzialmente una migliore credibilità della sua offerta creativa e culturale (Impact 08, 2009), esistono esperienze diverse riguardo quello che è l'impatto diretto di un mega evento quale l'ECOC sulle organizzazioni creative e culturali direttamente impegnate nel suo sviluppo (Garcia et al., 2009).

A distanza di qualche mese dal completamento dei progetti e della conclusione di Matera 2019, il presente studio nasce con l'obiettivo di analizzare quale è stato l'impatto generato dall'esperienza Matera 2019 sui PL e sul loro modo di creare, distribuire e catturare valore, ossia sul loro business model.

La ricerca ha interessato 5 PL indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019, sulla base di una scelta mirata a restituire un quadro articolato ed eterogeneo. Tra i 5 PL indicati vi sono, infatti, organizzazioni con differenti configurazioni organizzative (1 cooperativa sociale, 1 compagnia teatrale e 3 associazioni culturali), provenienti da più territori (2 da Matera, 2 da Potenza e 1 da Pisticci) e appartenenti a vari settori creativo-culturali di riferimento (2 teatro, 1 arti visive ed educazione, 1 audiovisivo e 1 integrazione di migranti e disabili).

L'analisi è stata sviluppata secondo un approccio multilivello che, partendo dal progetto culturale sviluppato dal PL ne analizza gli effetti da esso prodotto a diversi livelli: di organizzazione ideatrice e sviluppatrice del progetto, di cittadini partecipanti attivamente al progetto, di società.

Il primo livello di analisi riguarda il progetto e riguarda la valutazione delle sue principali dimensioni di sviluppo nell'ottica del PL.

Il secondo livello interessa gli impatti prodotti dallo sviluppo del progetto sul PL con particolare riferimento al rafforzamento delle sue capacità gestionali, di sviluppo del business model e del posizionamento sulla scena creativa e culturale.

Il terzo livello di analisi, esce dai confini organizzativi, interessando gli effetti prodotti dal progetto nei cittadini partecipanti allo sviluppo del progetto stesso.

Infine il quarto livello riguarda la società, riferendosi a quello che più propriamente dovrebbe essere l'impatto del progetto in termini di innovazione sociale. Non rientra tra gli scopi di questo studio una valutazione dell'impatto generato dai progetti analizzati sull'innovazione sociale. I progetti culturali possono, infatti, generare onde positive sul territorio che poi si intersecano tra di loro ed effettivamente possono avviare dei processi che vedono i cittadini direttamente protagonisti dei cambiamenti sociali e culturali, secondo meccanismi ascrivibili all'innovazione sociale. Si tratta però di "onde positive" i cui effetti si manifestano in tempi medio-lunghi e non possono essere valutati ma eventualmente solo auspicati, attesi al tempo della presente analisi.

In questa prospettiva nel report sono riportati gli effetti attesi in termini di innovazione sociale così come descritti dal PL.

Con riferimento al primo e secondo livello di analisi, lo studio ha affrontato diverse questioni, quali:

*i) quale è stata l'esperienza vissuta dai PL? ii) quali le criticità sperimentate? iii) quali effetti lo sviluppo dei progetti ha generato sui PL? iv) cosa è cambiato nel loro business model e nel loro posizionamento? v) come è percepito il post 2019 dai PL? vi) quali le loro attese per il futuro? quali le direzioni di crescita?*

Da un punto di vista metodologico, lo studio è stato sviluppato come una ricerca di natura esplorativa impiegando un approccio qualitativo.

Per svolgere la ricerca si è fatto ricorso ad un'ampia ricerca documentale e ad interviste approfondite condotte con ciascuno dei PL nel periodo che va da settembre 2019 ad inizio marzo 2020; un periodo quindi

---

precedente allo scoppio della crisi pandemica da SARS COV 2 che ancora oggi purtroppo ci sta interessando e che sta colpendo duramente molti settori produttivi, incluso quello culturale e creativo.

**Appare, quindi, importante sottolineare che i risultati descritti nel report si riferiscono esclusivamente all'analisi di quanto emerso dalle interviste on field condotte nel periodo sopra indicato.**

**Inoltre il numero limitato di casi analizzati non consente l'estensione dei risultati dello studio all'intero gruppo di PL che hanno preso parte alla realizzazione di Matera 2019.**

Tutte le interviste sono state – con il consenso del PL- registrate e sbobinate. Questo ha consentito di disporre di una base informativa attendibile che rispecchiasse perfettamente il pensiero degli intervistati. Pensiero che è ampiamente riportato nell'analisi approfondita dei casi studio al capitolo 3 del report.

Di seguito per ciascuna delle questioni indagate vengono riassunti i principali risultati. Si rimanda al report per un maggior approfondimento.

***i) quale è stata l'esperienza vissuta dai PL? ii) quali le criticità sperimentate?***

L'analisi dei 5 progetti – condotta sulla base delle interviste e dei dati documentali- attraverso l'approccio delle 6W (Why/How/What/Where/Who/When) offre un quadro articolato e ricco delle esperienze progettuali vissute dai PL.

Si tratta di esperienze che solo l'analisi approfondita di ciascun caso studio – cui si rimanda -può descrivere con l'appropriato livello di dettaglio (a riguardo si rinvia al capitolo 3 del report).

Ciascuno dei progetti realizzati dai PL presenta, infatti, caratteri peculiari e l'analisi congiunta dei casi consente di avere una visione complessiva ma non completamente esaustiva dell'esperienza di Matera 2019 per ciascun PL.

Nella consapevolezza che ogni progetto ha una propria specificità, è possibile tuttavia individuare alcune criticità nello sviluppo dei progetti, comunemente rilevate dai PL. Esse riguardano i) l'organizzazione dei passaporti, ii) le relazioni con la PA/enti pubblici nello sviluppo dei progetti, iii) la disponibilità di adeguati spazi durante/post evento necessari alla realizzazione/prosecuzione/ulteriore sviluppo del progetto, iv) i tempi, le regole e le modalità di rendicontazione.

A queste criticità fanno tuttavia da contraltare diverse opportunità/benefici che la realizzazione dei progetti hanno prodotto ai PL.

Si tratta di opportunità/benefici che ben emergono dall'analisi dell'impatto che la partecipazione a Matera 2019 ha generato sulle diverse dimensioni del business model dei PL – ossia sulle modalità con le quali esse creano, distribuiscono e catturano valore- in termini sia di management che di innovazione degli stessi, e che di seguito sono descritti.

***iii) quali effetti lo sviluppo dei progetti ha generato sui PL? iv) cosa è cambiato nel loro business model e nel loro posizionamento?***

L'analisi di come l'esperienza Matera 2019 e lo sviluppo del progetto abbiano contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiuma e Lerro, 2017). Il Business Model Prism è framework multidimensionale che consente di analizzare, sia a fini descrittivi che normativi, i modelli di business delle organizzazioni creative e culturali. E' un prisma tridimensionale che comprende sette facce. Le due facce superiore e inferiore del Prisma, indicano rispettivamente il *valore e l'impatto sociale e culturale* ed il *finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario*. Le altre cinque facce del Prisma descrivono le altre cinque dimensioni chiave di un modello di

business delle organizzazioni artistiche e culturali, ossia *stakeholder, strategie, processi, risorse organizzative e partenariati*.

L'analisi congiunta dei casi ha consentito di individuare gli impatti, comuni agli intervistati, che la partecipazione come PL a Matera 2019 ha generato sul business model.

<b>L'IMPATTO SUL BUSINESS MODEL</b>	
<p style="text-align: center;"><b>STRATEGIA</b></p> <p>L'analisi complessiva dei casi studio ha evidenziato che vi è una comune tendenza dei PL a definire nuovi obiettivi strategici o rimodulare gli esistenti per la capitalizzazione dell'esperienza Matera 2019 e del progetto sviluppato.</p> <p>La specificità di ogni progetto ha condotto (e sta conducendo) ovviamente alla formulazione di alcuni obiettivi peculiari per ciascun PL (a riguardo si rimanda alla lettura dei casi studio).</p> <p>Analizzando gli obiettivi nel complesso è, tuttavia, possibile, individuare alcuni macro obiettivi strategici comuni ai PL, da cui si declinano, in parte, i restanti obiettivi di natura più specifica. Essi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intessere e rafforzare collaborazioni a livello nazionale/internazionale;</li> <li>• partecipare a call internazionali (europee);</li> <li>• scalare e capitalizzare l'impianto metodologico fondante il progetto;</li> <li>• dare continuità al progetto sul territorio regionale ma anche, nazionale ed internazionale;</li> <li>• ampliare e migliorare ulteriormente il progetto sviluppato per Matera 2019, coinvolgendo anche nuovi pubblici;</li> <li>• raggiungere nel medio/lungo termine una sostenibilità finanziaria che prescindia dal contributo pubblico.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RISORSE ORGANIZZATIVE</b></p> <p>La partecipazione a Matera 2019 ha prodotto un arricchimento del patrimonio di risorse organizzative tangibili ed intangibili di ciascun PL. Tra queste output fisici di progetto (es. opere artistiche, produzioni cinematografiche, book, giochi, ecc.); siti e canali di comunicazione migliorati, dotazioni tecnologiche (es. app, tecnologie per la realtà aumentata, attrezzature avanzate per le riprese, ecc.) ma anche reputazione, riconoscibilità, conoscenze gestionali, organizzative e contabili, database, metodologie fondanti i progetti, ecc.</p> <p>Un importante tassello nello sviluppo delle risorse organizzative è stato il progetto Build Up. Esso è stato percepito dai PL come una pratica - che rivista- può rappresentare un'interessante innovazione nei processi ECOC, una sorta di legacy anche per le prossime Capitali Europee della Cultura.</p> <p>La sua efficacia è stata valutata eterogeneamente dai PL. Generalmente, il Build up ha supportato, in qualche misura, i PL nello sviluppo di capacità attinenti la comunicazione, l'organizzazione di eventi ed il digital content management. Inoltre l'attività di co-creazione/cooperazione sviluppata nel Build up con l'ausilio di artisti ed esperti ha agito da turbo boost per lo sviluppo dei loro progetti.</p> <p>Nel complesso, tuttavia i PL hanno asserito di aver migliorato le loro conoscenze e capacità principalmente in modo autonomo, sul campo secondo una logica «learning by doing».</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESSI</b></p> <p>L'analisi congiunta degli effetti dell'esperienza Matera 2019 sui processi per i PL esaminati, ha evidenziato alcuni miglioramenti comuni ai PL, quali:</p>	<p style="text-align: center;"><b>PARTENARIATI</b></p> <p>Generalmente, seppure con qualche eccezione, l'impatto sulle partnership è stato limitato.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento del management dei progetti complessi, con particolare riferimento alla dimensione del cost e time management;</li> <li>• incremento del senso di responsabilità verso il raggiungimento degli obiettivi di progetti e attività ponendo particolare attenzione all'efficienza ed all'impiego della risorsa tempo;</li> <li>• miglioramento nella selezione e programmazione dei progetti;</li> <li>• miglioramento nella gestione simultanea di processi ed attività parallele;</li> <li>• miglioramento della programmazione e gestione delle attività di pubblicità/promozione/marketing;</li> <li>• miglioramento delle attività di comunicazione, specie attraverso i social media.</li> </ul>	<p>Senza dubbio per tutti i PL lo sviluppo del progetto ha consentito di ampliare la rete dei contatti con altri soggetti operanti nel settore creativo e culturale e con soggetti pubblici e privati a livello locale, ma anche nazionale ed internazionale. Tuttavia questi contatti si sono, solo in pochi casi, connotati come una partnership stabile. Più in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si è avuto un incremento della rete dei contatti con artisti e altre organizzazioni, a livello locale, nazionale ed internazionale, su cui – nell'opinione dei PL- continuare ad investire nell'immediato futuro. A questo incremento non è corrisposto però un ampliamento altrettanto importante delle partnership;</li> <li>• le forme di partenariato avviate hanno ad oggi, nella maggior parte dei casi, un carattere puntuale interessando il PL ed un'artista o un'organizzazione. Si tratta comunque di partnership di grande valore aggiunto sui quali i PL intendono investire con nuove progettualità.</li> </ul>
<p><b>RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</b></p> <p>L'impatto dell'esperienza Matera 2019 sulla rete degli stakeholder dei PL esaminati è stato - in una certa misura - differente a seconda del PL. In generale, aver contribuito a Matera 2019 ha ampliato la rete degli stakeholder di tutti i PL. Questo è attribuibile alla realizzazione del progetto ed alle attività ad esso connesse, ma anche al miglioramento della reputazione e riconoscibilità dei PL sulla scena creativa e culturale a livello locale e nazionale, raggiunto grazie a Matera ECOC.</p> <p>I cambiamenti nelle relazioni con gli stakeholder sono così riassumibili.</p> <p>A livello locale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rafforzamento/ampliamento delle relazioni dei PL con organizzazioni pubbliche (ad es. scuole, l'università) e private (imprese che hanno contribuito alla realizzazione del progetto);</li> <li>• rafforzamento delle relazioni con le comunità locali (i cittadini) interessate dal progetto, ma anche di fatto con le PA locali (questo sebbene le relazioni con le PA locali spesso siano state descritte da taluni PL come un fattore frenante lo sviluppo agile del progetto);</li> </ul>	<p><b>RESILIENZA FINANZIARIA &amp; FUNDING</b></p> <p>L'esperienza Matera 2019 ha determinato un forte impatto sulla dimensione finanziaria dei PL. La realizzazione dei progetti ha comportato un anticipo di una parte del capitale destinato al progetto ed un'esposizione dei PL verso situazioni di debito, seppure temporaneo. Dalle interviste è emerso uno stato di preoccupazione e frustrazione legato al fatto che i meccanismi e le regole di rendicontazione sono stati modificati più volte in corso d'opera.</p> <p>Dal punto di vista amministrativo, questo ha generalmente prodotto confusione, tensione e problemi ai PL che spesso non dispongono di personale competente sulla gestione di aspetti economico/finanziari capace di adattarsi e rispondere prontamente a mutevoli condizioni di rendicontazione.</p> <p>Ad oggi tra le principali preoccupazione dei PL vi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il recupero di risorse finanziarie per capitalizzare quanto costruito con i progetti Matera 2019, in termini di output artistici e culturali ma anche di patrimonio organizzativo, tangibile ed intangibile;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• assenza di un miglioramento sensibile della rete di relazioni tra organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale a livello regionale;</li> <li>• limitato rafforzamento del networking tra i PL. Secondo la maggior parte dei PL intervistati, questo è da attribuirsi, da un lato all'assenza di chiare linee programmatiche e di indirizzo volte a guidare tutti i PL verso una vision e una mission comune, e ad un'azione di rete, e dall'altro, a caratteristiche strutturali del settore (ad es. tipologia di direzione, scarsa propensione a condividere informazioni).</li> </ul> <p>A livello nazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avvio e/o consolidamento di relazioni con importanti associazioni e organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale e con soggetti pubblici quali ad esempio le scuole.</li> </ul> <p>A livello internazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creazione di relazioni con artisti o organizzazioni con i quali sviluppare progetti puntuali o di portata europea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'assenza di politiche e programmi concertati a livello pubblico con la partecipazione dei PL per il prosieguo e la valorizzazione dei progetti implementati, che pure hanno consentito la costruzione di Matera 2019.</li> </ul> <p>Malgrado queste preoccupazioni i PL esaminati stanno adoperandosi per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fare sempre meno affidamento nel tempo ai fondi pubblici a favore dei fondi privati (ad es. sponsor) e delle entrate legate alla proprie attività;</li> <li>• partecipare a call pubbliche, specie a bandi europee, ed accedere a nuove risorse finanziarie;</li> <li>• individuare creativamente ulteriori modalità di sfruttamento degli output di progetto, in termini profit.</li> </ul>
---	--

### **VALORE E IMPATTO SOCIALE E CULTURALE**

La partecipazione al programma Matera 2019, ha rafforzato la Value Proposition dei Project Leader.

Dalle interviste è, infatti, emerso che la partecipazione al programma Matera 2019 ha, in tutti i casi, consolidato ulteriormente la Value Proposition del PL, confermando l'intenzione di continuare ad utilizzare l'arte come un attivatore sociale, uno strumento di connessione tra le persone, un mezzo di dialogo con la realtà, la città e i suoi abitanti, capace di promuovere la rigenerazione culturale delle comunità, di accrescere e rafforzare la consapevolezza del luogo in cui si vive e della sua identità e dar vita ai luoghi periferici.

#### ***v) come è percepito il post 2019 dai PL? vi) quali le loro attese per il futuro? quali le direzioni di crescita?***

La partecipazione ad un programma così vasto e complesso come Matera 2019 ha impattato complessivamente in modo positivo sui PL rappresentando un'opportunità di crescita unica sotto diversi aspetti, come su evidenziato, e che sta allungando le reti d'azione dei PL a livello nazionale ed internazionale.

Il post2019 nel suo complesso rimane tuttavia, nell'opinione dei PL, un concetto fumoso, che avrebbe richiesto a suo tempo un'importante riflessione ed impegno programmatico su scala regionale.

A riguardo è lamentata, dalla maggior parte dei PL, una carente programmazione a monte a livello sistemico, nelle prime fasi di Matera 2019, che non ha consentito lo sviluppo di un piano capace di garantire concretamente un futuro del settore culturale e creativo. Una mancata programmazione che oggi, al termine dell'anno da Capitale, secondo i PL deve decollare sui tavoli programmatici.

---

Ma la partecipazione al programma Matera 2019, ha aperto diverse prospettive e visioni ai PL portandoli a riflettere su opportunità future concrete da sviluppare. Così dalle interviste emerge che ciascun PL sta formulando e progettando autonomamente diverse soluzioni per capitalizzare e valorizzare il progetto realizzato, anche in assenza di una vision e programmazione comune concertata a livello regionale.

Permangono comunque le preoccupazioni, già evidenziate, circa la sostenibilità anche finanziaria dei nuovi progetti, accompagnate tuttavia da uno spirito imprenditivo e proattivo dei PL.

### **III livello di analisi**

Con riferimento al terzo livello di analisi, l'arte nelle sue diverse forme, cinema, teatro, artigianato, creazione di opere artistiche e musei, ha attivato importanti dialoghi tra i PL ed i cittadini direttamente coinvolti nei progetti e tra gli stessi cittadini.

Fondamentali sono stati i percorsi di preparazione e co-creazione dei progetti con le comunità ed i cittadini partecipanti, che hanno innescato dialoghi e riflessioni intorno ai temi chiave di ogni progetto, ma anche emozioni e situazioni non convenzionali.

Ottima è stata la risposta del pubblico per tutti i PL analizzati (si rimanda a ciascun caso studio per una lettura puntuale). Tutti i PL sono rimasti entusiasti della partecipazione attiva dei cittadini e del pubblico<sup>1</sup>.

Senza dubbio i progetti realizzati hanno contribuito, grazie anche all'ampia partecipazione di comunità e cittadini, a lanciare qualche seme di cambiamento e riflessioni circa problemi, bisogni, attese, superamento dell'immobilismo, problemi di rigenerazione.

L'arte è sicuramente un importante attivatore sociale, ma gli effetti della sua azione sulle persone, sulle comunità e sulla società in generale non sono generalmente immediatamente visibili.

I processi di innovazione sociale hanno tempi dilatati. Le aree interne della nostra regione sono depositarie di un importante patrimonio culturale che ben si presta a processi di attivazione civica e percorsi di innovazione sociale che possono utilizzare proprio la cultura come volano di cambiamento. Sono, infatti, un giacimento incredibile di valori culturali, di sapienza e di saper fare che possono fungere da motore di cambiamento. Ma occorre tempo.

In sintesi, i risultati dell'analisi dei casi studio restituiscono un quadro complessivamente positivo. Tutti i PL intervistati, grazie all'esperienza progettuale maturata, sono cresciuti in tutte le dimensioni del loro business model. Ciascun PL ha rafforzato la propria value proposition, definito nuovi obiettivi strategici da perseguire nel prossimo futuro, arricchito il proprio patrimonio di asset tangibili ed intangibili, modificato in parte i propri processi, intessuto, seppur in modo molto limitato, nuove partnership e potenziato le proprie reti con gli stakeholder. Ha, però, anche visto modificare la propria situazione finanziaria, richiedendo un impegno ed anticipo di risorse, il cui recupero insieme alla rendicontazione sono motivo di apprensione.

---

<sup>1</sup> Per il caso studio Gommalacca Teatro il report riporta un'analisi degli effetti percepiti da alcuni dei cittadini partecipanti al progetto, condotta tramite una serie di interviste. Negli altri casi non è stato possibile indagare quest'aspetto per ragioni legate alla modificata tempistica richiesta per l'attività di reporting, alla disponibilità offerta dai PL nelle fasi di indagine, a situazioni contingenti e di emergenza sanitaria.

I PL aspirano ad acquisire maggiore resilienza finanziaria, facendo in futuro sempre meno ricorso al finanziamento pubblico e puntando allo sviluppo di progetti/attività che concorrano al raggiungimento di maggiore sostenibilità finanziaria.

Matera 2019 ha dato, dunque, ai PL nuovi punti di forza su cui far leva per crescere, anche in ottica imprenditoriale, nel prossimo futuro. Li ha spinti a ripensarsi, a migliorarsi e proprio nella logica *Open Future* - slogan di Matera 2019 - a proiettarsi nel futuro.

Non mancano ovviamente nella percezione dei PL anche i punti di debolezza. Diverse sono poi le minacce e le opportunità che gli stessi PL ad oggi intravedono di seguito brevemente riportate.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorate conoscenze e capacità nella gestione di progetti complessi</li> <li>• Migliorate capacità di gestione di progetti/attività contemporanei</li> <li>• Maggiore capacità di comunicazione anche tramite soluzioni social e web based</li> <li>• Maggiore reputazione e riconoscibilità a livello locale e nazionale, limitatamente a livello internazionale</li> <li>• Output dei progetti quali prodotti artistici e culturali sui quali continuare ad investire con nuovi progetti</li> <li>• Rafforzata progettualità che supera i confini locali, per interessare quelli europei</li> <li>• Ricerca di nuovi modelli di sostenibilità, che valorizzino i progetti realizzati e le attività da essi derivate, nonché le attività precedenti a Matera2019, e che consentano nel tempo di raggiungere una maggiore sostenibilità finanziaria</li> <li>• Migliorate capacità di marketing/promozione/pubblicità</li> <li>• Scalabilità delle metodologie fondanti i progetti</li> <li>• Rafforzate relazioni con le comunità locali (talune PA, scuole, cittadini, associazioni)</li> <li>• Nuove relazioni con artisti/organizzazioni del settore creativo e culturale/organizzazione pubbliche con le quali capitalizzare il progetto Matera 2019 e/o sviluppare nuovi progetti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di adeguate risorse fisiche e finanziarie per capitalizzare i progetti Matera 2019</li> <li>• Relazioni deboli e limitate con gli altri PL</li> <li>• Relazioni limitate con le PA locali</li> <li>• Partnership e relazioni nazionali ed internazionali ancora limitati</li> <li>• Incertezze inerenti gli effetti di una rendicontazione di progetto con tempi e regole variabili</li> <li>• Disponibilità di adeguati spazi necessari per la prosecuzione ed ulteriore sviluppo dei progetti Matera 2019</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forza e grande riconoscibilità- nei circuiti nazionali ed internazionali di Matera 2019</li> <li>• Attrattività della città di Matera, per nuovi investimenti privati, grazie anche all'esperienza ECOC</li> <li>• Riconoscimento di Matera nel Piano per il Sud, come luogo in cui vivere e produrre cultura, innovazione, buone pratiche, ed attivare nuove dinamiche di sviluppo economico</li> <li>• Sfruttamento e sperimentazioni delle potenzialità del 5G a Matera, anche in campo creativo -culturale</li> <li>• Matera quale punto cardine delle dinamiche turistiche regionali e non</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete dei PL poco incisiva sul piano propositivo programmatico e limitata collaborazione tra tutti i Project Leader</li> <li>• Assenza di chiare linee programmatiche e di indirizzo, da parte dei decision maker, volte a guidare tutti i PL verso una vision e una mission comune, e ad un'azione di rete</li> <li>• Assenza ad oggi di politiche e programmi concertati a livello pubblico - con la partecipazione dei PL - per il prosieguo e la valorizzazione dei progetti implementati, e più in generale per il post 2019</li> <li>• Incertezza sulla disponibilità di finanziamenti pubblici per capitalizzare quanto costruito con i progetti Matera 2019, in termini di output artistici e culturali e valorizzare il patrimonio organizzativo, tangibile ed intangibile</li> </ul>

In conclusione dall'analisi emerge che se da un lato l'esperienza di Matera 2019 ha contribuito alla crescita, anche in termini di business thinking, dei PL, aprendo loro nuove potenziali prospettive di sviluppo e seminando nelle comunità interessate dai progetti semi di rigenerazione culturale e sociale, dall'altro è essenziale, e non ulteriormente rinviabile, definire e programmare opportune strategie ed azioni secondo logiche partecipate e integrate del post 2019 per valorizzare e non rendere improduttivo quanto l'ECOC ha generato in termini di patrimonio tangibile ed intangibile per i suoi principali attori pubblici e privati e per la Basilicata tutta.

\*\*\*\*\*

---

## 1. Introduzione

Il coinvolgimento dei cittadini nella creazione e attuazione di eventi culturali è una caratteristica fondamentale di una ECOC (European Capital of Culture). In effetti, il successo di un ECOC e la sua legacy dipendono fortemente dalla partecipazione quanto più possibile ampia e attiva dei suoi cittadini agli eventi culturali, nonché dalla creazione di opportunità per una vasta gamma di persone di partecipare in modo proattivo ed attivo allo sviluppo di progetti ed eventi culturali.

Le organizzazioni creative e culturali rivestono un ruolo chiave nel coinvolgimento e nell'ampia partecipazione dei cittadini ai programmi ECOC. Attraverso le loro attività e progetti, queste organizzazioni consentono e ampliano l'accesso alla cultura agendo come un potente motore dell'evento ECOC.

Da parte loro le organizzazioni creative e culturali coinvolte nell'attuazione di un programma ECOC, sono esse stesse travolte dall'onda di questo grande evento e ne subiscono gli effetti.

Negli ultimi anni si è sviluppato un interessante dibattito sul ruolo svolto dalle ECOC nello sviluppo e nella crescita delle organizzazioni creative e culturali che operano nelle città designate capitale, o nella relativa regione e oltre (si veda, ad esempio Burnham, 2009; Campbell, 2011; Garcia et al., 2009; 2010).

Sebbene sia comprensibile che la designazione ad ECOC di una città abbia un impatto più ampio sul profilo della città e induca potenzialmente una migliore credibilità della sua offerta creativa e culturale (Impact 08, 2009), esistono diverse esperienze riguardo quello che è l'impatto di un mega evento quale l'ECOC sulle organizzazioni creative e culturali direttamente impegnate nel suo sviluppo (Garcia et al., 2009).

Questo studio – commissionato dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 - analizza le esperienze di alcune organizzazioni creative e culturali impegnate nella realizzazione del programma di una delle due ECOC del 2019, ossia Matera e indaga gli effetti che la partecipazione attiva al programma, mediante la realizzazione di progetti culturali creati con e per i cittadini, ha determinato sulle organizzazioni stesse in termini di un accrescimento e miglioramento delle proprie capacità e di rafforzamento del proprio business model.

### 1.1 Scopo della ricerca

Tralasciando la più ampia ed articolata comprensione dei cambiamenti che si verificano nel settore creativo e culturale in una ECOC, questo studio, come su evidenziato, si concentra sulle esperienze di alcune organizzazioni creative e culturali impegnate nella realizzazione del programma di Matera 2019 e valuta l'impatto generato dalla realizzazione di progetti culturali da esse sviluppati con e per i cittadini, sulle organizzazioni stesse in termini di un accrescimento e miglioramento delle proprie capacità e di rafforzamento del proprio business model.

In quest'ottica lo studio affronta diverse questioni, quali: *i) quale è stata l'esperienza vissuta dalle organizzazioni? ii) quali le criticità sperimentate? iii) quali effetti lo sviluppo dei progetti ha generato sulle organizzazioni? iv) cosa è cambiato nel loro business model e nel loro posizionamento? v) come è percepito il post 2019? vi) quali le attese per il futuro? quali le direzioni di crescita?*

Lo studio è parte di una ricerca – commissionata dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 - che intende comprendere, a distanza di qualche mese dal completamento dei progetti e della conclusione di Matera 2019, l'impatto generato dall'esperienza Matera 2019 su alcune delle organizzazioni creative e culturali – designate come Project Leader (PL) - che hanno sviluppato una parte del programma culturale dell'ECOC.

---

## 1.2 Metodologia

Da un punto di vista metodologico, lo studio è stato sviluppato come una ricerca di natura esplorativa impiegando un approccio qualitativo. La natura esplorativa è giustificata principalmente dal fatto che per i temi indagati, ad oggi, la ricerca è ancora ai suoi stadi iniziali. Per quanto riguarda invece l'adozione dell'approccio qualitativo, esso si giustifica per il fatto che i problemi indagati i) sono focalizzati su "significati, emozioni e pratiche specifici che emergono attraverso le interazioni e le interdipendenze tra le persone" (Hogan et al., 2009, p. 4); ii) sono "pragmatici, interpretativi e radicati nelle esperienze vissute delle persone" (Marshall e Rossman, 2006, p. 2); iii) attengono "il discernimento della partecipazione umana riguardo ciò che accade loro" (Fischer, 2005, p. 411).

L'analisi qualitativa è stata sviluppata mediante l'approccio case study (Yin, 2009) ed ha interessato cinque PL che sono stati individuati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 come oggetto di indagine ed approfondimento nell'ambito delle attività di valutazione del programma Matera 2019. La scelta dei PL da parte della Fondazione è stata mirata a restituire un quadro articolato ed eterogeneo delle organizzazioni partecipanti. Tra i 5 PL indicati vi sono, infatti, organizzazioni con differenti configurazioni organizzative (1 cooperativa sociale, 1 compagnia teatrale e 3 associazioni culturali), provenienti da più territori (2 da Matera, 2 da Potenza e 1 da Pisticci) ed appartenenti a vari settori creativo-culturali di riferimento (2 teatro, 1 arti visive ed educazione, 1 audiovisivo e 1 integrazione di migranti e disabili).

Per sviluppare la ricerca si è fatto ricorso ad un'ampia ricerca documentale e ad interviste approfondite condotte con ciascuno dei PL nel periodo che va da settembre 2019 a marzo 2020; un periodo quindi precedente allo scoppio della crisi pandemica da SARS COV 2 che ancora oggi purtroppo ci sta interessando e che sta colpendo duramente molti settori produttivi, incluso quello culturale e creativo.

**Appare importante sottolineare che i risultati descritti nel report si riferiscono esclusivamente all'analisi di quanto emerso dalle interviste on field realizzate nel periodo sopra indicato.**

**Inoltre il numero limitato di casi analizzati non consente l'estensione dei risultati dello studio all'intero gruppo di PL che hanno preso parte alla realizzazione di Matera 2019.**

Tutte le interviste sono state – con il consenso del PL- registrate e sbobinate. Questo ha consentito di disporre di una base informativa attendibile che rispecchiasse perfettamente il pensiero degli intervistati. Pensiero che è ampiamente riportato nell'analisi approfondita dei casi studio al capitolo 3 del report.

## 2. Matera 2019 e l'esperienza di alcuni Project Leader: risultati complessivi dell'analisi dei casi studio

### 2.1 Matera 2019 ed i Project Leader

Il tema della cittadinanza culturale è stata al centro del progetto Matera 2019. Essere cittadini culturali significa essere cittadini che producono azioni civiche e che entrano attivamente nei processi culturali connotandosi come produttori diretti di cultura. La cittadinanza culturale ruota attorno alla constatazione che oggi, sempre di più, la produzione culturale non prevede più una divisione tra chi produce e chi consuma cultura, ma una contemporaneità che vede produttori e fruitori dalla stessa parte, entrambi impegnati a creare prodotti culturali utili al benessere di una comunità.

Per dare slancio alla cittadinanza culturale, la Fondazione Matera Basilicata 2019, nel 2017 ha avviato una call cui è seguita una selezione rivolta organizzazioni creative e culturali lucane chiamate a presentare progetti destinati a comporre una parte del programma culturale.

La richiesta della call era quella di assicurarsi progetti realizzati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 in modalità di co-creazione e procedura partecipata con la scena culturale lucana. Il tema centrale della call era quello del dossier, cioè *Open Future*, e racchiudeva, al suo interno, una narrativa composta da 5 tematiche fondamentali: i) *Futuro remoto* tema che richiama immagini appartenenti al fascino antico di Matera badando ad un passato antico ed un futuro possibile; ii) *Continuità e rotture*, tema che vuole dare un impulso positivo ad un traumatico e rovinoso cambiamento, iii) *Utopie e distopie* tema riguardante la capacità di tornare bambini, scoprire il mondo attraverso il gioco, esplorando le illimitate possibilità latenti della città di Matera, iv) *Radici e percorsi* tema del viaggio, molto comune nell'Europa contemporanea, che interessa le persone ma anche i teatri, i cinema e tutte le forme d'arte, v) *Riflessioni e connessioni*, tema che mira a far luce sul valore della lentezza, sul guardare al passato per costruire un futuro migliore.

Ciò che la Fondazione desiderava era creare un processo di co-creazione continua, che partiva da un'idea legata ad una delle tematiche ed arrivava ad un progetto concreto, elaborato e convalidato. Il progetto presentato al bando doveva essere confermato anche nei passaggi successivi (in questi passaggi i PL sono stati accompagnati dalla Fondazione verso il raggiungimento di una totale autonomia progettuale, gestionale ed esecutiva). I progetti scelti dovevano rispondere a vari criteri come la dimensione europea, il coinvolgimento dell'audience inteso non solo come spettatori ma anche cittadini, l'essere stimolo ad un processo di innovazione sociale.

Il progetto doveva essere sostenibile in tutti i suoi aspetti: ambientale, economico e sociale. Ulteriori aspetti importanti erano la capacità di gestione di importanti budget e di progetti complessi ma soprattutto il livello di sperimentabilità ed innovatività. Ogni organizzazione creativa e culturale lucana ha potuto presentare un progetto ed ha dovuto dimostrare di avere un ampio partenariato con operatori lucani, nazionali ed internazionali.

Risultato del processo è stata l'individuazione di 27 progetti sottoposti da organizzazioni – denominate Project Leader (PL) della scena creativa lucana.

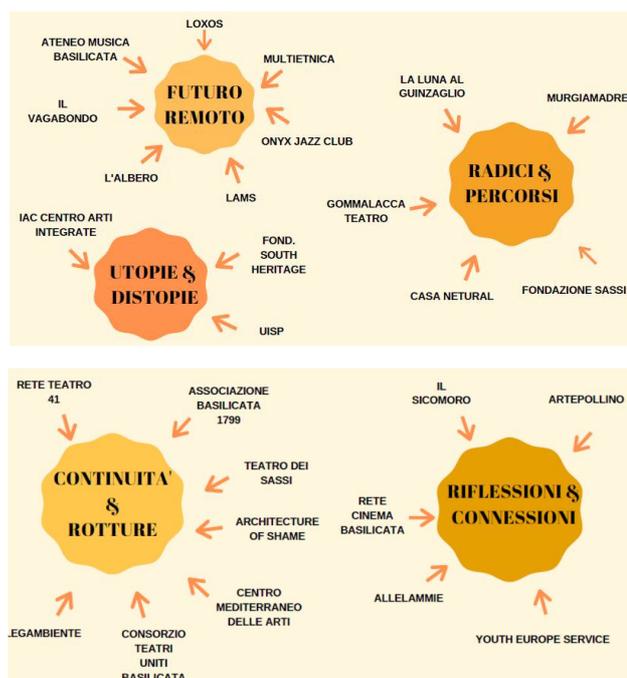


Figura 2.1.1 Temi e Project Leader

In Tabella 2.1.1 è riportato per ciascun PL il relativo progetto e tema del dossier di riferimento.

Tema	#	Project Leader	Progetto
FUTURO REMOTO	1	Ateneo musica Basilicata	<i>Suoni di pietra - MaterArmoniae.</i>
	2	Il Vagabondo	<i>Heritage games</i>
	3	LAMS	<i>Voices of the spirit   Suoni dai mondi paralleli alle caverne</i>
	4	LOXOS	<i>IN VITRO -artificial sonification</i>
	5	Multietnica	<i>Open sound   Where music is a common good</i>
	6	Onyx Jazz Club	<i>Suoni del futuro remoto</i>
	7	L'Albero	<i>Silent city</i>
	8	Teatro dei Sassi	<i>Atlante delle emozioni delle città': 1. La Secretissima camera de lo core</i>

Tema	#	Project Leader	Progetto
<b>CONTINUITA' &amp; ROTTURE</b>	9	Centro mediterraneo delle arti	<i>La bella vergogna</i>
	10	Architecture of shame	<i>Architettura della vergogna</i>
	11	Associazione Basilicata 1799	
	12	Consorzio teatri uniti Basilicata	<i>Cats, eyes and sirens   Teatro Eco-logico e sostenibile</i>
	13	Legambiente	
	14	Reteteatro41	<i>La poetica della vergogna</i>
<b>RIFLESSIONI &amp; CONNESSIONI</b>	15	Youth Europe Service	<i>B-stories   Storylines - the lucanian ways</i>
	16	Artepollino	<i>Ka art. Per una cartografia corale della Basilicata.</i>
	17	Il Sicomoro	<i>Silent Academy</i>
	18	Rete cinema Basilicata	<i>MATERRE - Cantiere Cinepoetico Euromediterraneo</i>
	19	Allelammie	<i>Formula Cinema</i>
<b>RADICI &amp; PERCORSI</b>	20	Casa Netural	<i>Mammamiaaa</i>
	21	La Luna al Guinzaglio	<i>M.E.M.O.R.I. - Museo Euro Mediterraneo dell'oggetto rifiutato</i>
	22	Gommalacca teatro	<i>Aware - La nave degli incanti</i>
	23	Fondazione Sassi	<i>La terra del pane</i>
	24	Murgiamadre	<i>Breadway - Le Vie del pane</i>
<b>UTOPIE &amp; DISTOPIE</b>	25	UISP	<i>Open Playful Space (#OPS)</i>
	26	Fondazione South Heritage	<i>Padiglioni invisibili.</i>
	27	IAC Centro Arti integrate	<i>Matera città aperta (M.C.A.)</i>

Tabella 2.1.1 - Project leader, progetto e tema del dossier di riferimento

I PL selezionati sono stati quindi ammessi a partecipare ad un articolato processo di co-creazione, caratterizzato anche da diversi appuntamenti di costruzione e rafforzamento delle competenze, esperienze di mobilità nazionale e internazionale per creare partenariati e lasciarsi ispirare da altre esperienze, incontri di affiancamento alla fase di scrittura dei progetti esecutivi.

I PL selezionati hanno lavorato per tutto il 2018 alla produzione dei progetti affinché tutto potesse essere inserito nella programmazione del 2019.

## 2.2 Il modello di analisi dei casi studio

Valutare l'impatto generato da un progetto/iniziativa culturale rappresenta ancora oggi una sfida. Negli ultimi anni gli studiosi hanno prodotto una serie importante di studi scientifici, valutazioni e documenti di policy che avanzano varie strutture concettuali e terminologie atte a descrivere il valore e gli impatti generati dalle arti e dalla cultura. Molti di questi studi hanno descritto gli impatti generati riferendosi a due principali categorie: "instrumental" che si riferisce agli impatti che la cultura produce in termini di supporto alla crescita economica, alla salute ed all'education di una società ed "intrinsic" che riguarda i benefici che la cultura produce a livello individuale (si pensi a felicità ed ispirazione) (Carnwath & Brown, 2014). Si tratta di una descrizione in termini duali, ampliata a sua volta da diversi autori. Per esempio Holden (2006) distingue tra valore intrinseco, strumentale ed istituzionale. McCarthy et al. (2001) distinguono tra benefici strumentali e intrinseci da un lato, e tra benefici privati e pubblici dall'altro.

Questi tentativi di analizzare gli impatti dell'esperienza culturale, ad esempio separandolo in componenti, sono stati criticati dal momento che definiscono dei confini tra impatti che più verosimilmente sono interconnessi. In effetti vi è un dibattito di vecchia data circa il fatto se gli impatti di un evento culturale debbano essere declinati in più dimensioni o essere invece intesi solo come un insieme, un intero da comprendere (Bourgeon-Renault 2000).

Nonostante molte siano le ambiguità nelle terminologie adottate nei diversi studi, le differenze ma anche le interrelazioni dei quadri concettuali proposti, le prospettive di analisi, è possibile rinvenire nella letteratura

un allineamento attorno a diversi sensi di valore ed impatto generato da un programma/attività culturale, che spaziano dal microcosmico al macrocosmico, secondo uno schema che considera le seguenti dimensioni fortemente interrelate:

1. Il valore generato/impatto delle esperienze culturali per gli individui;
2. Il valore generato/impatto nelle organizzazioni culturali che hanno prodotto l'esperienza artistico/culturale;
3. Il valore per la comunità/società.

In questa prospettiva, l'analisi dei casi studio è stata sviluppata secondo un approccio multilivello che, partendo dal progetto culturale sviluppato dal PL ne analizza gli effetti da esso prodotto a diversi livelli: di organizzazione ideatrice e sviluppatrice del progetto, di cittadini partecipanti attivamente al progetto, di società (si veda Figura 2.2.1).

Il primo livello di analisi riguarda il progetto e riguarda la valutazione delle sue principali dimensioni di sviluppo nell'ottica del PL, mediante l'approccio delle 6W.

Il secondo livello interessa gli impatti prodotti dallo sviluppo del progetto sul PL con particolare riferimento al rafforzamento delle sue capacità gestionali, di sviluppo del business model e del posizionamento sulla scena creativa e culturale.

Il terzo livello di analisi, esce dai confini organizzativi, interessando gli effetti prodotti dal progetto nei cittadini partecipanti allo sviluppo del progetto stesso, secondo dimensioni di analisi che interessano la sfera individuale e, laddove applicabile, quella di comunità.

Infine il quarto livello riguarda la società, riferendosi a quello che più propriamente dovrebbe essere l'impatto del progetto in termini di innovazione sociale. Non rientra tra gli scopi di questo studio una valutazione dell'impatto generato dai progetti analizzati sull'innovazione sociale. I progetti culturali possono, infatti, generare onde positive sul territorio che poi si intersecano tra di loro ed effettivamente possono avviare dei processi che vedono i cittadini direttamente protagonisti dei cambiamenti sociali e culturali, secondo meccanismi ascrivibili all'innovazione sociale. Si tratta però di "onde positive" i cui effetti si manifestano in tempi medio-lunghi e non possono essere valutati ma eventualmente solo auspicati, attesi. In questa prospettiva nel report sono riportati gli effetti attesi in termini di innovazione sociale così come descritti dal PL.

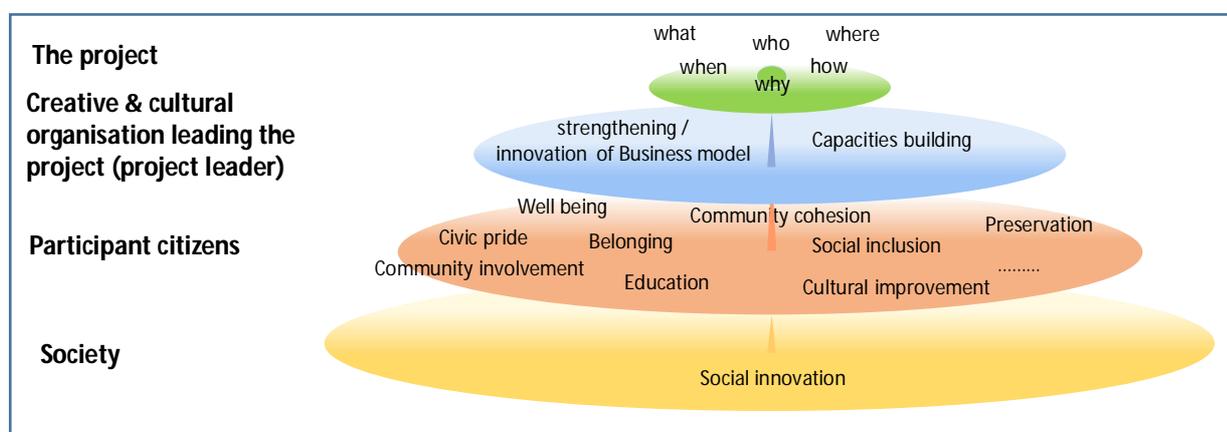


Figura 2.2.1 Un approccio multilivello all'analisi dell'impatto di un progetto culturale

## 2.3 L'esperienza dei Project Leader e l'impatto sul business model

### 2.3.1 Le 6W e le criticità nello sviluppo dei progetti: una visione complessiva

Coerentemente con il modello di studio proposto, un primo esame ha riguardato un'analisi dei progetti sviluppati dai PL. L'analisi è stata condotta attraverso le lenti delle 6 dimensioni (Ws) descrittive di un progetto: Why/How<sup>2</sup>/What/Where/Who/When, ed evidenziando le criticità emerse durante lo sviluppo degli stessi progetti. La base dati per l'analisi dei progetti sono state le interviste condotte con i PL opportunamente integrate – laddove necessario – con materiale documentale. Cinque sono i PL i che sono stati- su indicazione della Fondazione Matera Basilicata 2019 – analizzati come casi studio (si veda Figura 2.3.1.1).



Figura 2.3.1.1- Project Leader analizzati e tema di appartenenza

Ciascuno dei progetti realizzati dai PL presenta caratteri peculiari. Una loro analisi congiunta con riferimento alle 6Ws, alle criticità comuni nello sviluppo ed all'impatto sul "business model" consente di avere una visione complessiva ma non esaustiva dell'esperienza di Matera 2019 per ciascun PL. Esperienza che solo l'analisi approfondita di ciascun caso studio -pure riportata nel presente report -può descrivere con l'appropriato livello di dettaglio (a riguardo si rimanda al capitolo 3).

L'analisi dei 5 progetti – condotta sulla base delle interviste e dei dati documentali- attraverso le 6W offre un quadro articolato e ricco delle esperienze progettuali vissute dai PL. La Tabella 2.3.1.1 riporta un'analisi sintetica delle 6W per i progetti analizzati.

<sup>2</sup> Which ways

<p><b>Why</b></p> <p>Tutti progetti hanno tradotto operativamente le dimensioni valoriali contemplate nel dossier.</p> <p>Confronto, dialogo, incontro, memoria, consapevolezza, costruzione, identità, cambiamento sono parole chiave che si ritrovano nelle ragioni fondanti tutti i progetti esaminati.</p> <p>Partecipazione attiva dei cittadini ai progetti artistici e culturali ed innovazione sociale hanno rappresentato il leitmotiv di tutti i progetti.</p> <p>Tutti i PL si sono dichiarati complessivamente soddisfatti del raggiungimento degli obiettivi sociali e culturali dei progetti</p>	<p><b>How</b></p> <p>Tutti i progetti sono stati per una quota parte del costo co-finanziati dai PL in cash ed in kind.</p> <p>Tutti i PL sono stati coinvolti nel capacity building (2018), sono stati impegnati in un crash test, e quindi, hanno realizzato il progetto definitivo.</p> <p>Le modalità di sviluppo dei progetti sono state diverse in termini di impegni di risorse umane, materiali e finanziarie, di tempistica, di luoghi, di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini, del respiro - locale piuttosto che internazionale. Tale diversità rispecchia le specificità di ciascun progetto.</p>	<p><b>What</b></p> <p>I PL hanno realizzato, attraverso diverse forme d'arte (cinema, teatro, artigianato, produzione di manufatti artistici, museo) prodotti originali coinvolgendo ampiamente cittadini e comunità. Nella percezione dei PL, si tratta di prodotti con gradi potenzialità, da capitalizzare a livello locale, nazionale ed internazionale.</p>
<p><b>Where</b></p> <p>La maggior parte dei progetti analizzati ha interessato luoghi della Basilicata. Non mancano i casi di progetti che sono usciti dai confini regionali, interessando anche altre nazioni.</p>	<p><b>Who</b></p> <p>Il target specifico del progetto è stato scelto dai PL a seconda delle peculiarità del progetto stesso.</p> <p>In generale tutti i progetti, nelle fasi di ideazione e realizzazione, hanno visto la partecipazione attiva di cittadini (come volontari, partecipanti alla produzioni artistiche) ma anche di enti pubblici, istituzioni, associazioni ed imprese</p>	<p><b>When</b></p> <p>Tutti i progetti, dopo il crash test, sono stati realizzati nel 2019 secondo cronoprogrammi diversi.</p>

Tabella 2.3.1.1 Un'analisi sintetica delle 6W dei progetti analizzati

L'incontro con i PL e l'analisi attenta dell'esperienza riportata dagli stessi ha tuttavia rivelato anche l'esistenza di alcune criticità che sono state affrontate nel corso della realizzazione dei progetti. Criticità che, in parte, riflettono le specificità dei progetti e che vengono riportate nella parte dedicata ai casi studio.

Da una loro analisi è possibile individuarne alcune criticità comuni a più progetti quali:

- l'organizzazione dei passaporti;
- in taluni casi le relazioni con la pubblica amministrazione/enti locali;
- la disponibilità di adeguati spazi durante/post evento necessari alla realizzazione/prosecuzione/ulteriore sviluppo del progetto;
- le difficoltà connesse ai diversi cambiamenti che hanno riguardato tempi/regole/modalità della rendicontazione.

A queste criticità fanno tuttavia da contraltare le opportunità/benefici che la realizzazione dei progetti hanno prodotto ai PL.

Si tratta di opportunità/benefici che ben emergono dall'analisi dell'impatto che la partecipazione a Matera 2019 ha generato sulle diverse dimensioni del business model dei PL, in termini sia di management che di innovazione degli stessi, e che vengono descritti nei paragrafi successivi.

### 2.3.2 L'impatto sul business model dei PL: il modello di analisi

L'analisi di come l'esperienza Matera 2019 e lo sviluppo del progetto abbiano contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP)

(Schiama e Lerro, 2017). Il Business Model Prism è un framework multidimensionale risultato di un'ampia review della letteratura sui temi del business model e business model innovation con un focus sul settore creativo e culturale. Può essere impiegato sia a fini descrittivi che normativi per comprendere il modello di business delle organizzazioni artistiche e culturali e guidarne il cambiamento.

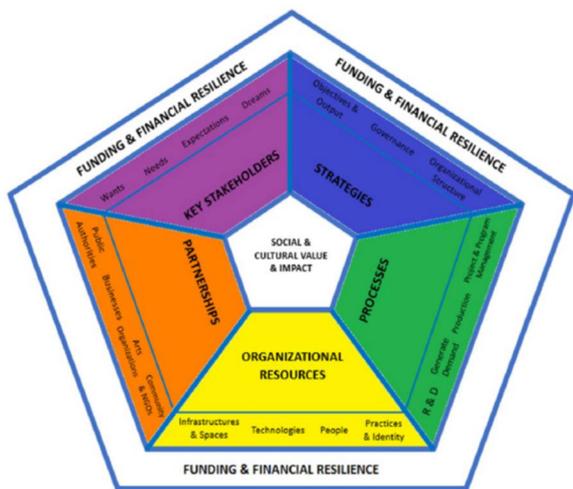


Figura 2.3.2.1 Business Model Prism

Il Business Model Prism è un Prisma tridimensionale che comprende sette facce (Figura 2.3.2.1).

Le due facce superiore e inferiore del Prisma, indicano rispettivamente il *valore e l'impatto sociale e culturale* ed il *finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario*.

Le altre cinque facce del Prisma descrivono le altre cinque dimensioni chiave di un modello di business delle organizzazioni artistiche e culturali, ossia *stakeholder, strategie, processi, risorse organizzative e partenariati*.

### 2.3.3 L'impatto sulla value proposition

I PL intervistati sono stati invitati a riflettere se e come la partecipazione a Matera 2019 avesse impattato sulla loro value proposition.

In particolare si è voluto comprendere se l'esperienza maturata con il progetto avesse portato il PL a migliorare/modificare la propria Value Proposition.

**La partecipazione al programma Matera 2019, ha rafforzato la Value Proposition dei Project Leader**

Dalle interviste è emerso che la partecipazione al programma Matera 2019 ha, in tutti i casi, rafforzato ulteriormente la Value Proposition del PL ed ha corroborato l'intenzione di ciascun PL di continuare ad utilizzare l'arte come un attivatore sociale, uno strumento di connessione tra le persone, un mezzo di dialogo con la realtà, la città e i suoi abitanti, capace di promuovere la rigenerazione culturale delle comunità, di accrescere e rafforzare la consapevolezza del luogo in cui si vive e della sua identità e dar vita ai luoghi periferici.

### 2.3.4 L'impatto sulla strategia

L'impatto sulla componente strategica del Business Model, ed in particolare l'individuazione di nuovi obiettivi strategici o semplicemente la revisione di quelli già esistenti, come effetto della partecipazione al programma Matera 2019, ha costituito un ulteriore punto di indagine presso i PL.

L'analisi complessiva dei casi studio ha evidenziato che vi è una comune tendenza dei PL a definire nuovi obiettivi strategici o rimodulare gli esistenti per la capitalizzazione dell'esperienza Matera 2019 e del progetto sviluppato.

---

La specificità di ogni progetto ha condotto (e sta conducendo) alla formulazione di alcuni obiettivi ovviamente peculiari per ciascun PL (a riguardo si rimanda alla lettura dei casi studio).

Analizzando gli obiettivi nel complesso è, tuttavia, possibile, individuare alcuni macro obiettivi strategici comuni ai PL, da cui si declinano in parte i restanti obiettivi di natura più specifica. Essi sono:

- intessere e rafforzare collaborazioni a livello nazionale/internazionale;
- partecipare a call internazionali (europee);
- scalare e capitalizzare l'impianto metodologico fondante il progetto;
- dare continuità al progetto sul territorio regionale ma anche, nazionale ed internazionale;
- ampliare e migliorare ulteriormente il progetto sviluppato per Matera 2019, coinvolgendo anche nuovi pubblici;
- raggiungere nel medio/lungo termine una sostenibilità finanziaria che prescindano dal contributo pubblico.

### **2.3.5 L'impatto sulle risorse organizzative**

La partecipazione attiva al programma Matera 2019 ha avuto un importante impatto sul patrimonio delle risorse organizzative tangibili ed intangibili di ciascun PL, portando complessivamente ad un arricchimento dello stesso.

Dal punto di vista delle risorse organizzative tangibili tutti i PL hanno visto un incremento importante del loro patrimonio.

Gli output frutto degli stessi progetti nella forma di una "nave", di opere artistiche, cataloghi, book, cortometraggi, lungometraggi, abiti, murales, mostre con le loro opere, giochi, rappresentano oggi nuovi asset tangibili sui quali i PL hanno intenzione di investire nei prossimi anni.

Dal punto di vista delle risorse tecnologiche, la partecipazione a Matera 2019 ha impattato positivamente sulla dotazione tecnologica dei PL. Tutti hanno migliorato il proprio sito web, i propri canali di comunicazione web & social network based e stanno ricorrendo in maniera più diffusa e sistematica rispetto al passato all'utilizzo dei canali social, combinandoli con i canali più tradizionali, e meglio collegandoli alle necessità di programmazione e comunicazione.

Alcuni PL hanno individuato ed impiegato app specifiche di supporto all'implementazione del progetto (ad es. app per la geolocalizzazione), si sono dotati di nuove tecnologie di produzione (ad es. videoproiettori con computer), o hanno sfruttato in modo più completo tecnologie già impiegate (ad es. telecamera 360°, realtà virtuale aumentata).

Dal punto di vista delle risorse intangibili, reputazione e riconoscibilità sono due asset che lo sviluppo del progetto ha contribuito a migliorare nel caso di tutti i PL analizzati. Si tratta di un miglioramento che la maggior parte dei PL ha registrato a livello locale e nazionale.

Altro asset intangibile che la partecipazione a Matera 2019 ha generato sono, per tutti i PL, le metodologie fondanti i progetti. Si tratta di un asset che i PL hanno descritto come strategico costituendo, nella loro percezione, la base sulla quale costruire nuovi progetti. Sviluppare il progetto ha generato, inoltre, un arricchimento del bagaglio di conoscenze e competenze che ha ovviamente assunto connotazioni diverse a seconda del PL (a riguardo si rimanda al capitolo 3 del report). In generale c'è stato un rafforzamento delle conoscenze già possedute dal PL, grazie anzitutto all'opportunità di gestire un progetto più complesso con numerosi partecipanti e stakeholder anche internazionali, e dotato di un budget più corposo.

La partecipazione a Matera 2019 ha prodotto un arricchimento del patrimonio di risorse organizzative tangibili ed intangibili di ciascun PL.

Output fisici di progetto (es. opere artistiche, produzioni cinematografiche, book, giochi, ecc.); siti e canali di comunicazione migliorati, dotazioni tecnologiche specifiche per la realizzazione dei progetti (es. app, tecnologie per la realtà aumentata, attrezzature avanzate per le riprese, ecc.) reputazione, riconoscibilità, conoscenze gestionali, organizzative e contabili, database, metodologie fondanti i progetti, ecc.

I PL hanno arricchito il loro bagaglio di conoscenze/competenze pressoché autonomamente sviluppando i progetti, secondo una logica «learning by doing».

Il progetto Build Up è stato percepito come una pratica - che rivista- può rappresentare un interessante innovazione nei processi ECOC, una sorta di legacy anche per le prossime Capitali Europee della Cultura.

Comunicazione, organizzazione di eventi e digital content management le capacità maggiormente sviluppate dai PL grazie al Build Up

L'attività di co-creazione/cooperazione - che con l'ausilio di artisti ed esperti ha agito da turbo boost ai progetti - è stata complessivamente considerata interessante. Particolarmente utile è stata valutata la collaborazione con la responsabile dell'implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019.

Ciascun PL ha poi dovuto necessariamente, per implementare con successo il progetto, maturare conoscenze di natura organizzativa, gestionale e contabile in un percorso di crescita autonoma.

A riguardo diversi PL hanno, però, evidenziato l'importanza e la mancanza di un affiancamento, di un supporto della Fondazione Matera Basilicata 2019 almeno nella soluzione di criticità di natura gestionale e contabile prodottesi nel corso della realizzazione del progetto.

Un discorso a parte merita il programma Capacity Building rivolto ai PL, con il progetto Build Up.

La gestione di un'iniziativa complessa come la Capitale Europea della Cultura, ha richiesto l'ideazione ed implementazione di un programma di capacity building (potenziamento delle competenze) a livello sistemico destinato agli operatori socio-culturali focalizzato su: orientamento alla collaborazione, superamento della logica assistenziale, capacità di networking internazionale, ricerca di nuovi modelli di sostenibilità e di imprenditorialità, attenzione alla rilevanza sociale. In questa prospettiva è stato sviluppato il progetto Build Up.

## **BUILD UP**

Il build up è stato uno dei progetti cardine del dossier di Matera 2019, lanciato nel giugno 2016 e mirato a potenziare le competenze delle risorse umane. Le risorse umane rivestono un ruolo chiave e, per questo, per loro è stato costruito un programma di capacity building volto a creare un team di project manager motivati e competenti che avessero cura dei dettagli e un forte legame con il Sud Italia. Il processo formativo ha integrato e messo in relazione competenze nel campo del management culturale con altre discipline, come il turismo, l'urbanistica, lo sviluppo economico locale, e il collegamento tra cultura e politiche sociali.

Per quanto riguarda il build up con i project leaders, sono stati proposti 4 workshops:

- 1° workshop 26-27 giugno 2017
- 2° workshop 10-11 luglio 2017
- 3° workshop 17-18 luglio 2017
- 4° workshop 25 e 26 settembre 2017 (il camp)

L'obiettivo di questi workshop era quello di procedere alla realizzazione dei vari progetti in modo congiunto, in un'ottica di co-creazione. I project leader hanno quindi partecipato ad un processo di crescita collettiva e di potenziamento delle competenze e conoscenze riguardanti l'intero panorama di Matera e della Basilicata in generale. Tutti i project leader sono arrivati ad una progettazione esecutiva condivisa, pensata nei dettagli, tramite i workshop e un campo comune, mirato a rafforzare legami e rapporti, dove condividere anche momenti di svago. (fonte: <https://www.matera-basilicata2019.it/it/percorso/build-up.html>)

Nel complesso il progetto Build Up è apparso ai PL come una pratica che rivista, rappresenta un'interessante innovazione nei processi ECOC, una sorta di legacy anche per le prossime capitali europee della Cultura. Importante è stata l'attività di co-creazione/cooperazione che con l'ausilio di artisti ed esperti ha agito da turbo boost per i progetti. Particolarmente valida è stata percepita la collaborazione con la responsabile dell'implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019

Le interviste ai PL sul progetto Build Up hanno rivelato una non omogeneità di opinioni circa la sua efficacia in termini di costruzione e sviluppo di capacità. Si rimanda a riguardo all'analisi dei casi.

Nel complesso dalle interviste emerge come il Build Up abbia supportato i PL in particolare nello sviluppo/miglioramento di capacità quali la comunicazione, l'organizzazione di eventi ed il digital content management.

### 2.3.6 L'impatto sui processi

La partecipazione attiva al programma Matera 2019 ha contribuito a migliorare i processi dei PL analizzati, in termini differenti.

L'analisi congiunta degli effetti dell'esperienza Matera 2019 sui processi per i PL esaminati, evidenzia alcuni miglioramenti comuni ai PL, quali:

- miglioramento del management dei progetti complessi, con particolare riferimento alla dimensione del cost e time management;
- incremento del senso di responsabilità verso il raggiungimento degli obiettivi di progetti e attività ponendo particolare attenzione all'efficienza ed all'impiego della risorsa tempo;
- miglioramento nella selezione e programmazione dei progetti;
- miglioramento nella gestione simultanea di processi ed attività parallele;
- miglioramento della programmazione e gestione delle attività di pubblicità/promozione/marketing;
- miglioramento delle attività di comunicazione, specie attraverso i social media.

Si rimanda alla lettura dei casi studio per un esame puntuale.

### 2.3.7 L'impatto sui partenariati

La partecipazione al programma Matera 2019, ha avuto un impatto alquanto relativo sulla creazione di partenariati per i PL esaminati.

Generalmente, seppure con qualche eccezione, l'impatto sulle partnership è stato limitato.

Senza dubbio per tutti i PL lo sviluppo del progetto ha consentito di ampliare la rete dei contatti con altri soggetti operanti nel settore creativo e culturale e con soggetti pubblici e privati a livello locale, ma anche nazionale ed internazionale.

Tuttavia questi contatti si sono, solo in pochi casi, connotati come una partnership stabile.

Su quest'ultime, eredità comunque importante dell'esperienza Matera 2019, i PL continueranno ad investire con nuove progettualità.

- Si è avuto un incremento della rete dei contatti con artisti e altre organizzazioni, a livello locale, nazionale ed internazionale, su cui – nell'opinione dei PL- continuare ad investire nell'immediato futuro. A questo incremento non è corrisposto un ampliamento altrettanto importante delle partnership.
- Le forme di partenariato avviate hanno ad oggi, nella maggior parte dei casi, un carattere puntuale interessando il PL ed un'artista o un'organizzazione. Si tratta comunque di partnership di grande valore aggiunto sui quali i PL intendono investire con nuove progettualità.

### 2.3.8 L'impatto sugli stakeholder

L'impatto dell'esperienza Matera 2019 sulla rete degli stakeholder dei PL esaminati è stato - in una certa misura - differente a seconda del PL.

Aver contribuito a realizzare Matera 2019 ha ampliato la rete degli stakeholder di tutti i PL.

Questo è attribuibile alla realizzazione del progetto ed alle attività ad esso connesse, ma anche al miglioramento della reputazione e riconoscibilità dei PL sulla scena creativa e culturale a livello locale e nazionale, raggiunto grazie a Matera ECOC.

A livello locale i PL hanno rafforzato le relazioni con le comunità locali (i cittadini) interessate dal progetto, e con gli enti locali. E questo sebbene le relazioni con le PA locali spesso siano state descritte da taluni PL come un fattore che ha frenato lo sviluppo regolare del progetto.

Realizzare un progetto per Matera 2019 ha anche comportato un rafforzamento/ampliamento delle relazioni dei PL con organizzazioni pubbliche (ad es. scuole, l'università) e private (imprese che hanno contribuito alla realizzazione del progetto).

Non è invece, secondo la maggior parte dei PL esaminati, migliorato sensibilmente il network tra organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale a livello regionale. La partecipazione ad uno stesso programma, ha favorito molto limitatamente la costruzione di nuove e stabili relazioni tra gli stessi PL. A valle dell'esperienza ECOC la maggior parte dei PL esaminati ha dichiarato di continuare ad avere relazioni essenzialmente con PL con i quali già aveva rapporti di collaborazione in passato

Rafforzamento/ampliamento delle relazioni dei PL con organizzazioni pubbliche (ad es. scuole, l'università) e private (imprese che hanno contribuito alla realizzazione del progetto).

Rafforzamento delle relazioni con le comunità locali (i cittadini) interessate dal progetto, ma anche di fatto con le PA locali ( questo sebbene le relazioni con le PA locali spesso siano state descritte da taluni PL come un fattore frenante lo sviluppo agile del progetto).

Assenza di un miglioramento sensibile della rete di relazioni tra organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale a livello regionale.

A livello nazionale, avvio e/o consolidamento di relazioni con importanti associazioni e organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale e con soggetti pubblici quali ad esempio le scuole.

A livello internazionale creazione di relazioni con artisti o organizzazioni con i quali sviluppare progetti puntuali o di portata europea.

Il fatto che l'esperienza Matera ECOC non abbia rafforzato molto il networking di imprese culturali e creative a livello almeno di PL è da attribuirsi, secondo la maggior parte dei PL intervistati, da un lato all'assenza di chiare linee programmatiche e di indirizzo volte a guidare tutti i PL verso una vision e una mission comune, e ad un'azione di rete, e dall'altro a caratteristiche strutturali del settore (ad es. tipologia di direzione, bassa propensione a condividere informazioni).

A livello nazionale, poi, i PL hanno avviato o consolidato relazioni con importanti associazioni e organizzazioni operanti nel settore creativo e culturale e con soggetti pubblici quali le scuole.

A livello internazionale i PL hanno, infine, intessuto relazioni con artisti o organizzazioni con i quali sviluppare progetti puntuali o di portata europea.

### 2.3.9 L'impatto sulla resilienza finanziaria & funding

L'esperienza Matera 2019, ad oggi, ha determinato un forte impatto sulla dimensione finanziaria dei PL.

La realizzazione dei progetti ha comportato un anticipo di una parte del capitale destinato al progetto ed un'esposizione dei PL verso situazioni di debito, seppure temporaneo. Dalle interviste emerge uno stato di preoccupazione e frustrazione legato al fatto che i meccanismi e le regole di rendicontazione non sono stati definiti chiaramente nelle prime fasi della progettazione e sono stati modificati più volte in corso d'opera.

---

Dal punto di vista amministrativo, questo ha generato problemi e situazioni di tensione ai PL che generalmente non dispongono di personale competente sulla gestione di aspetti economico/finanziari capace di adattarsi e rispondere prontamente a mutevoli condizioni di rendicontazione.

Ad oggi ciò che maggiormente preoccupa i PL è la possibilità di accedere a nuove risorse per poter capitalizzare i progetti realizzati.

Gli investimenti fatti dai PL e dalla Fondazione intorno ai progetti Matera 2019, e quanto essi hanno generato anche in termini di prodotti artistici e culturali, rischiano, secondo i PL, di rimanere infruttuosi, improduttivi.

Mancano secondo i PL politiche e programmi concertati a livello pubblico per l'erogazione di finanziamenti pubblici per il prosieguo e la valorizzazione dei loro progetti che pure hanno consentito la costruzione di Matera 2019.

In generale i PL esaminati, hanno dichiarato la volontà di fare, nel tempo, sempre meno affidamento ai fondi pubblici a favore dei fondi privati (ad es. sponsor) e delle entrate legate alla loro attività.

Stanno già adoperandosi per partecipare a call pubbliche, specie a bandi europee, ed accedere a nuove risorse finanziarie.

Infine, secondo le specificità dei progetti, stanno creativamente individuando ulteriori modalità di sfruttamento degli output di progetto, in termini profit.

È tuttavia un percorso graduale che, specie per la valorizzazione dei progetti prodotti per Matera 2019, richiede, nell'opinione dei PL, un iniziale supporto pubblico.

Le maggiori preoccupazioni dei PL intervistati riguardano

- il recupero di risorse finanziarie per capitalizzare quanto costruito con i progetti Matera 2019, in termini di output artistici e culturali ma anche di patrimonio organizzativo, tangibile ed intangibile;
- assenza di politiche e programmi concertati a livello pubblico con la partecipazione dei PL per il prosieguo e la valorizzazione dei progetti implementati, che pure hanno consentito la costruzione di Matera 2019.

## **2.4 Post 2019 secondo i project leader: legacy, sostenibilità e attese per il futuro**

*Qual è la percezione dei PL intervistati circa il post 2019? Quale la legacy di Matera 2019? Quali le attese per il futuro?*

La partecipazione ad un programma così grande e complesso come Matera 2019 ha impattato positivamente sui PL rappresentando un'opportunità di crescita unica sotto diversi aspetti come su evidenziato e che sta allungando le reti d'azione dei PL a livello nazionale ed internazionale.

La Legacy di Matera 2019 nel suo complesso rimane tuttavia, nell'opinione dei PL, un concetto fumoso, che avrebbe richiesto a suo tempo un'importante riflessione ed impegno programmatico. Si rileva così un certo grado di disillusione circa il post 2019.

A riguardo è lamentata, dalla maggior parte dei PL, una carente programmazione a monte, nelle prime fasi di Matera 2019, che non ha consentito lo sviluppo di un piano capace di garantire concretamente un futuro del settore culturale e creativo.

Ma la partecipazione al programma Matera 2019, ha aperto diverse prospettive e visioni ai PL portandoli a riflettere su opportunità future concrete da sviluppare. Così dalle interviste emerge che ciascun PL sta formulando e progettando autonomamente diverse soluzioni per capitalizzare e valorizzare il progetto realizzato, anche in assenza di una vision e programmazione comune.

Permangono le preoccupazioni, già evidenziate, circa la sostenibilità anche finanziaria dei nuovi progetti, accompagnate tuttavia da uno spirito imprenditivo e proattivo.

*<<La legacy non è percorso obbligatorio e fisiologico. Il lavoro svolto, adesso va capitalizzato attraverso il rafforzamento della comunità. Non servono solo soldi per fare ciò. La legacy deve essere una continuazione, un completamento di quello che abbiamo fatto, con la consapevolezza che noi abbiamo solo toccato il potenziale con Matera 2019. (...) Quindi, la legacy, non deve fare altro che ricordarci quello che abbiamo scoperto, la potenzialità, e farci creare un sistema di operatori ed imprenditori che hanno lavorato e sono stati responsabili. Tutto quello che è stato realizzato adesso deve trovare, nella legacy, il luogo dove incontrarsi. La legacy non è una dotazione finanziaria ma la casa comune dove dobbiamo incontrarci e dobbiamo sperimentare nuovi percorsi garantendoci la percezione di un comparto univoco e forte all'esterno>> (dall'intervista ad un project leader)*

## 2.5 Percezione dell'impatto dei progetti dei PL sui cittadini e sull'innovazione sociale

Tutti i progetti analizzati sono stati concepiti, in accordo a quanto previsto nel dossier, con l'obiettivo di favorire quanto più possibile la partecipazione dei cittadini alla produzione artistica e culturale di Matera 2019 e cominciare ad attivare dinamiche di innovazione sociale.

L'arte nelle sue diverse forme, cinema, teatro, artigianato, creazione di opere artistiche e musei, ha attivato importanti dialoghi del PL con i cittadini direttamente coinvolti nei progetti e tra gli stessi cittadini.

**Confronto, dialogo, incontro, memoria, consapevolezza, costruzione, identità, cambiamento** sono parole chiave che si ritrovano nelle ragioni fondanti tutti i progetti esaminati

Fondamentali sono stati i percorsi di preparazione e co-creazione dei progetti con le comunità ed i cittadini partecipanti, che hanno innescato dialoghi e riflessioni intorno ai temi chiave di ogni progetto, ma anche emozioni e situazioni non convenzionali.

Ottima è stata la risposta del pubblico per tutti i PL analizzati (si rimanda a ciascun caso studio per una lettura puntuale). Tutti i PL sono rimasti entusiasti della partecipazione attiva dei cittadini e del pubblico<sup>3</sup>.

Senza dubbio i progetti realizzati hanno contribuito, grazie anche all'ampia partecipazione di comunità e cittadini, a lanciare qualche seme di cambiamento e riflessioni circa problemi, bisogni, attese, superamento dell'immobilismo, problemi di rigenerazione.

<sup>3</sup> Per il caso studio Gommalacca Teatro il report riporta un'analisi degli effetti percepiti dai cittadini partecipanti al progetto, condotta tramite una serie di interviste. Negli altri casi non è stato possibile indagare quest'aspetto per ragioni legate alla modificata tempistica richiesta per l'attività di reporting, alla disponibilità offerta dai PL nelle fasi di indagine, a situazioni contingenti e di emergenza sanitaria.

L'arte è sicuramente un importante attivatore sociale, ma gli effetti della sua azione sulle persone, sulle comunità e sulla società in generale non sono generalmente immediatamente visibili. Occorre tempo.

"Abbiamo seminato, come sempre; forse vedremo fiorire tra 10 anni, una ricaduta del processo. L'innovazione sociale, attraverso i processi artistici, bisogna avere la pazienza d'aspettarla, e di immaginare, quando si semina, che un giorno quelle parole, immagini, pratiche e economie fioriranno"  
*(dall'intervista ad un PL)*

### **3. Matera 2019 attraverso gli occhi dei Project Leader: i casi studio**

#### **3.1 Gommalacca Teatro**

##### **IL PROJECT LEADER**

Fondata e diretta da Carlotta Vitale e Mimmo Conte, Gommalacca Teatro è una compagnia professionista che opera in Basilicata con sede a Potenza, e lavora nel campo delle arti performative, contaminando la pratica artistica con le tecniche dell'educazione non formale e delle arti visive.

Il tratto caratteristico di Gommalacca Teatro, storicamente predisposta a utilizzare le pratiche e i significati dell'arte performativa, come strumento di attivazione e innovazione sociale dei territori in cui opera, è quello di dialogare con contesti periferici e marginali rispetto ai grandi centri di produzione culturale. La sintesi del lavoro artistico e pedagogico della compagnia è nell'incontro con le persone e la relazione tra intervento artistico e spazio pubblico.

Tra i destinatari principali dei progetti di teatro-formazione e degli spettacoli sviluppati in questi anni sul territorio: cittadini, studenti 6-18 anni, fasce svantaggiate (povertà educativa, dispersione scolastica), adolescenti negli istituti di pena, non occupati, disabili; dal 2012 in poi: formazione del pubblico, coinvolgimento dei cittadini attraverso laboratori di ricerca scenica, giochi urbani, arte partecipativa; negli ultimi tempi: definizione di una "comunità teatrale" di riferimento, connessa alle attività culturali generali della città e della compagnia.

La compagnia è basata al rione Serpentone, a Potenza, un quartiere da sempre considerato periferico e distaccato dal centro della città. Le apparenti criticità del quartiere e della sua comunità hanno attirato e sfidato l'immaginazione e autoimprenditorialità nel campo culturale di Mimmo Conte e Carlotta Vitale, che affascinati dall'unicità del luogo hanno deciso abitare il quartiere e sperimentare le pratiche artistiche e culturali. Per un'artista, e soprattutto, per una compagnia di produzione che si occupa di teatro contemporaneo, il luogo dove esprimere la propria arte, la propria visione e il proprio pensiero. In questo contesto, al Serpentone nasce, nel 2012, U-Platz Spazio civico e teatrale, in cui produrre teatro e pratiche di cittadinanza. U-Platz è una sala prove/laboratorio, con camerini, e quadratura nera, un ampio piazzale esterno dove è possibile allestire eventi di svariati tipi. Ospita prove, La Klass, i laboratori di ricerca scenica della compagnia, spettacoli, laboratori di teatro per l'infanzia, workshops e rassegne.

Capire gli effetti che l'arte ha sull'essere umano è di fondamentale importanza ed è il miglior modo per conoscere i metodi giusti da usare con ogni classe di età. La ricerca scenica e la formazione vengono sviluppate a gruppi omogenei di persone divisi per età (Klass 6 – 10, 11 – 13, 14 – 25 e > 25). Per ogni gruppo sono scelti metodi personalizzati e le attività sono: training per voce e corpo, apprendimento in circle time, lettura ad alta voce, improvvisazione, scrittura e recitazione, tempo comico, mimo corporeo e metodo Linklater della voce naturale. Tutte queste metodologie e approcci servono per stimolare la riscoperta della voce, la coordinazione del corpo e l'abilità di riconoscere ed esprimere le proprie emozioni e la propria

---

creatività. Oltre alle attività di ricerca scenica "La klass" vengono organizzati anche laboratori di avvicinamento al teatro, per dare l'opportunità, a chi non ha la possibilità di seguire percorsi più lunghi, di sperimentare un percorso teatrale basato sulle relazioni, sul gioco e sull'ascolto. Gli educatori, gli artisti visivi, gli insegnanti di teatro che hanno ispirato la visione dei due fondatori sono: Jacques Lecoq, Eugenio Barba, Maria Montessori e Bruno Munari. I punti di forza dai quali hanno preso spunto sono i metodi di allestire ambienti di ricerca intorno al corpo e alla mente di bambini, adolescenti e adulti, mettendo le persone nell'esperienza della ricerca su sé stesse, offrendo linguaggi diversi come lo sport, la fisica, la pittura, la scienza, l'autocostruzione, l'ascolto del movimento del corpo, la danza, l'espressione dei propri stati emotivi.

Il corso di insegnamento di teatro proposto da Gommalacca si serve di una metodologia non formale (proporre, osservare, relazionare) che mette in relazione le tecniche di ricerca artistica sul corpo, la voce, l'empatia, e la valorizzazione dell'intelligenza emotiva delle persone. Oltre alla formazione e alla ricerca scenica, ovviamente, Gommalacca Teatro organizza workshop, colazioni letterarie e mette in scena spettacoli premiati e segnalati sul territorio nazionale tra cui: Gilgamèsc Menzione Speciale Premio Scenario Infanzia 2012; Il gusto dell'intimità Premio Nuove Sensibilità 2010/2011; Sempre con me Premio Cecilia Salvia 2010, Autorità per i Diritti e Pari opportunità della Regione Basilicata (programmato anche per il Teatro di RadioRai3).

I laboratori di ricerca scenica, le azioni d'incursione nella città, con lo scopo di diffondere la pratica culturale e sensibilizzare su temi del femminile e dell'accoglienza; la ricerca dei temi e del linguaggio espressivo per l'adolescenza e l'infanzia, si traducono, in spettacoli per le scolastiche dalla scuola per l'infanzia fino alle superiori. Dal 2006 al 2012 la compagnia produce e replica spettacoli per la pomeridiana del Parco Storico e Ambientale della Grancia (PZ) confrontandosi in sei anni, con circa 60.000 spettatori di varie fasce d'età e interessi. Dal 2010 con il progetto Ri-Mediare del MIUR e Mistero della Giustizia, Dipartimento Giustizia Minorile, inizia la proficua collaborazione con gli ospiti minori dell'I.P.M. "Gianturco" di Potenza e Comunità Ministeriale lucana. Nel 2014 in occasione della consegna del dossier per la candidatura di Matera a Capitale della Cultura, produce e mette in scena per Passaggio2019 e il Comitato Matera 2019: The stranger, identità in trasformazione, una performance interattiva di teatro e cinema, costruita con 30 ragazzi migranti (i raccoglitori di pomodori) provenienti dalle campagne di Boreano in provincia di Venosa.

Nel triennio 2017-2019 la compagnia (unica in Italia) ha ideato, progettato e realizzato due progetti europei paralleli, per le due Capitali Europee della Cultura 2019: il progetto Aw(E)are - IO, NOI per Plovdiv2019 ed il progetto Aware – La Nave degli Incanti per Matera 2019

## **IL PROGETTO: AWARE – LA NAVE DEGLI INCANTI**

*Aware* è una parola che rimanda, per suono, a un termine giapponese che significa incanto di fronte alla natura, sensazione di stupore, di perdita nel tempo e nell'immaginazione. In inglese vuol dire consapevolezza; ed è la parola individuata per meglio rappresentare il significato di questo progetto.

Al centro del rione Cocuzzo a Potenza, meglio conosciuto come Serpentone, si erge una grande nave di cemento. La nave è un'opera incompleta progettata nel 2000 da Enric Miralles come operazione di riqualificazione urbana del quartiere. Il progetto non è stato mai ultimato perché durante i lavori E. Miralles morì improvvisamente, il progetto fu ultimato dallo studio Archea di Roma. Solo successivamente, l'area è stata trasformata in un giardino pensile dove famiglie e ragazzi avrebbero dovuto passare il loro tempo libero, ma di fatto già durante la costruzione, il progetto di riqualificazione, fu osteggiato dalla cittadinanza, per il suo aspetto labirintico e imponente, e per via delle sue paratie sul lato sinistro, che arrivarono a togliere aria e luce alle abitazioni dei secondi piani. L'oggetto Nave è stato così abbandonato a sé stesso e al suo degrado.

Il Serpentone è abitato da circa cinquemila abitanti, stipati in grandi edifici di cemento, e fino alla fine degli anni '90 veniva percepito come luogo pericoloso e distaccato dal centro della città.

La "Nave" di cemento è stata letta nel progetto "Aware – La Nave degli Incanti" come simbolo dell'immobilismo dei Sud, di ciò che presente e maestoso, un capitale umano e identitario enorme, ricco e potenziale che non riesce a mettersi in moto e a partire. Il suo scopo iniziale era quello di essere uno strumento di riqualificazione urbana del quartiere, ma non è mai stato portato a compimento. Carlotta Vitale e Mimmo Conte, nel progetto ideato per il viaggio verso la Capitale Europea della Cultura, hanno convogliato il loro lavoro di un decennio sulla città, focalizzandosi su quest'opera maestosa, simbolo di vergogna e di spreco di denaro pubblico, per creare un corto circuito e rispondere, in co-produzione con la Fondazione Matera 2019, al bando erogato dalla Fondazione, *Circulating Entities*, con l'obiettivo di aumentare il *civic engagement* portando in Europa l'identità di chi vive e attraversa la Basilicata.

#### ▪ WHY

Il progetto secondo la direttrice artistica Carlotta Vitale, trae origine da due bisogni interconnessi, da un lato quello di *"rendere consapevoli gli abitanti lucani dei paesaggi e di altri spazi per l'umanità, di paesaggi esteriori e interiori della Basilicata e del loro valore di patrimonio intrinseco"* e dall'altro di *"portare uno strumento frutto di un percorso multidisciplinare in diverse comunità della Regione, proponendo un'indagine sociologica e interventi performativi che sapessero dialogare con la realtà, i comuni ed i suoi abitanti", "sperimentando ciò che la compagnia ha imparato a fare in queste aree e lontano dai centri di produzione culturale, ovvero costruire "sul nulla, dal nulla" con delle comunità che non fossero solo quelle della città di Potenza", ma ancora più periferiche, "visitate da poche persone"*. L'obiettivo del progetto era quindi quello di accrescere il *civic engagement* portando in Europa l'identità di chi vive e attraversa la Basilicata.

L'identità di luoghi periferici lungo la Basentana, che sembrano abbandonati e nel degrado ma che in realtà sono vivi ed hanno davvero molto da esprimere e comunicare. Con il progetto, la nave di cemento, simbolo del quartiere Serpentone di Potenza, ha preso vita ed è diventata forma e simbolo di un teatro in movimento immaginato per creare apertura al territorio e mediazione con le persone.



Figura 3.1.1 La nave degli incanti (fonte: <https://www.gommalaccateatro.it/nave-call-for-residence/>)

#### ▪ HOW

Lo sviluppo del multi-progetto si è attestato sulla durata di due anni circa, e si può riassumere in tre fasi.

Nella prima fase della ricerca, sono state protagoniste: l'itineranza delle passeggiate di comunità nella scoperta dei luoghi familiari, significativi o inaccessibili, la fase laboratoriale e di auto-costruzione, scalate sulle seguenti comunità: Potenza, Albano di Lucania, Calciano, Garaguso, Oliveto, Ferrandina e Matera. I partecipanti sono stati individuati dai comuni e dalle associazioni già operanti nella comunità, con cui è stato stretto un vero e proprio patto di cooperazione, protocollo d'intesa per l'ingaggio dei cittadini. È stato questo il primo appuntamento sfidante con la comunità, come per tutto il processo Matera 2019, vincere la diffidenza, accettare, accogliere e ribaltare una rassegnazione genetica, tramandata nelle generazioni di uno dei Sud del mondo. Per questo il profilo dei partecipanti era eterogeneo e legato all'attività prevalente svolta dalle associazioni territoriali, intergenerazionale, interculturale, in quelle comunità più di frontiera come quella di Ferrandina.

---

I libri digitali prodotti al termine e fonte della drammaturgia e storia della Nave degli Incanti, hanno restituito un vero e proprio racconto transmediale raccogliendo le varie fasi del viaggio etnografico di una Lucania contemporanea, dalle relazioni con le comunità locali al riconoscimento del capitale territoriale. La fase di ricerca è stata realizzata in partenariato e co-progettazione, con il gruppo Recollocal piattaforma di rigenerazione dal basso.

La seconda fase si è articolata su più livelli sovrapposti tra loro: il racconto del progetto dentro e fuori i confini regionali, la trasformazione dei risultati della prima fase in drammaturgia, curata da Riccardo Spagnuolo e il *mentoring* organizzativo e artistico. È stato realizzato, inoltre, un crash test del progetto a Potenza, sulla nave di cemento con tutte le comunità coinvolte, a settembre del 2018.

La terza fase ha riguardato la vera e propria costruzione della nave, contemporaneamente allo sviluppo dell'idea che comprendeva l'oggetto, lo spettacolo e i luoghi delle tappe del viaggio che come tali hanno determinato le scelte e le visioni della regia. L'output completo finale si configurato in una tournée di 15 giorni lungo la S.S. Basentana, 423 persone coinvolte nel processo, un cast di attori professionisti e non di 25 persone, cinque spettacoli a episodi, ovvero, "Aware - La Nave degli Incanti" un'opera d'arte viaggiante, lunga 27 metri, alta 8, larga 2 metri e mezzo, dal peso di 16 tonnellate, composta da otto moduli di plexiglas, viaggiante su due rimorchi su ruote, trainata da due motrici. È dotata a bordo di centraline elettriche che alimentano l'impianto auto-illuminante di luci RGB Led, e di 4 video proiettori ad alta definizione.

Nella prima fase, dopo ogni laboratorio di ricerca con gli abitanti, sono stati prodotti degli e-book che hanno illustrato tutto il percorso sviluppato con la comunità e tutte le risposte date. Il primo step del team di ricerca è stato quello di visitare ogni cittadina, discutendo con gli abitanti e i bambini in modo da avere una prima fotografia della città. Successivamente, sono state messe in atto varie fasi e metodologie in sessioni laboratoriali durate 3 giorni in ogni paese. I laboratori che si sono susseguiti sono stati circa gli stessi in tutti i paesi, tranne per qualche attività aggiuntiva in alcuni luoghi particolari. I soggetti intervistati facevano parte di diverse fasce d'età; sono stati ascoltati i bambini delle scuole, gli anziani dei centri, i comitati di quartiere, i partecipanti delle proloco, ma anche gli studenti universitari e i gruppi di migranti. I pareri e le risposte date, quindi, provengono da gruppi eterogenei e variegati.

#### 1. SOPRALLUOGHI E PRIMI INCONTRI:

##### ▪ *Tirare le cime*

Lo scopo di questo laboratorio era quello di presentare i partecipanti che hanno rappresentato la comunità di riferimento nella creazione del progetto cercando di eliminare l'imbarazzo e facilitare il dialogo tra loro. La presentazione si è svolta tramite il gioco del gomito, dove ciascun partecipante, disposto in cerchio, lanciava al compagno o alla compagna di gruppo un gomito con lo scopo di formare un'unica ragnatela (una rete, un network) che sia fisicamente visibile e connessa simbolicamente il gruppo. Al momento della ricezione del gomito, ciascun partecipante pronunciava ad alta voce il proprio nome, la propria età e le motivazioni che l'hanno condotto a partecipare al laboratorio. I metodi utilizzati per stimolare i legami interni sono l'attivazione sociale e la ludo-pedagogia.

##### ▪ *Il ruolo di ciascuno nella comunità viaggiante*

Lo scopo di questa sessione era quello di creare una comunità viaggiante e le alleanze temporanee. Il metodo utilizzato è stato il teatro sociale e ludo-pedagogia. Questo laboratorio intendeva consolidare e rendere più reale l'immaginario della nave viaggiante attraverso la formazione di una vera e propria "ciurma". Ciascun partecipante ha scelto di rivestire un ruolo, di supporto e complementare a quello del compagno o della compagna di viaggio. Ciascun ruolo era stato presentato e spiegato nelle sue specifiche, in modo che tutti i membri hanno scelto con cognizione

---

di causa le figure più adatte alla loro personalità.

- *Storie di comunità & Memoria storica e biografie personali*

Questo laboratorio non è stato effettuato in tutte le cittadine poiché era una sessione di approfondimento e prevedeva l'autonarrazione del territorio attraverso metodi di focus group e circle time. Gli abitanti del luogo sono considerati testimoni privilegiati della storia e delle memorie del luogo. Il circle time, garantisce a tutti i presenti le medesime possibilità di comunicazione con gli altri componenti del gruppo. L'intervista cominciava cercando di coinvolgere i partecipanti, chiedendo loro di presentarsi ed esplicitare il proprio ruolo e il proprio grado di coinvolgimento all'interno della comunità. Lo scopo era quello, di arricchire la storia personale del paese con osservazioni e memorie personali, cercando anche di elaborare soluzioni possibili alle criticità e alle problematiche eventualmente segnalate.

- *Mappatura emotiva*

Il tema di questo laboratorio è stato il territorio visto come palcoscenico di storie e i metodi utilizzati sono l'urbanistica e design thinking. I partecipanti hanno tracciato una mappatura non convenzionale, partendo dalla visione classica del territorio, arrivando poi a legare i luoghi ai propri vissuti tramite parole chiave ed aggettivi che sintetizzano degli stati emotivi. Il fine era quello di svelare racconti, aneddoti, ricordi e timori legati al territorio. Il contributo di ciascun partecipante ha arricchito, di volta in volta, la descrizione degli spazi e dei paesaggi. Il laboratorio aveva anche lo scopo di segnalare quelle che, secondo i presenti, si configurano, nell'ambito territoriale, come mancanze significative del paese: i luoghi dismessi e sottoutilizzati, la carenza di servizi e infrastrutture.

2. IMMAGINARI PASSATI & PRESENTI: Questa fase ha riguardato la vera e propria preparazione al viaggio immaginario.

- *L'immaginario del viaggio*

I temi della sessione sono stati emigrazione e immigrazione, scoperta e abbandono, incontro e scambio e i metodi usati sono stati il design thinking e il brainstorming. Nella prima parte i partecipanti hanno risposto ad alcune domande sul tema del viaggio. Affisso ad un muro c'era un cartellone, ben visibile, suddiviso in due colonne che separavano due argomenti distinti. Il tema di base è la metafora del viaggio e della nave viaggiante e il primo degli argomenti proposti guardava al viaggio come movimento da luoghi conosciuti e abitati verso luoghi oscuri e ignoti: i partecipanti hanno immaginato i timori e le aspettative dello spostamento, pieno di emozioni e di incognite. Il secondo argomento riguardava, invece, contenuti propri della cultura di origine che, in qualche modo, i partecipanti volevano conservare e mostrare durante il viaggio gli elementi che, al contrario, percepivano come ostacoli alla scoperta e all'esplorazione di altri mondi e culture. In poche parole lo scopo era quello di capire cosa i partecipanti avrebbero portato con sé e cosa avrebbero voluto lasciare a casa.

3. IMMAGINARI FUTURI

- *Prepararsi al viaggio: Progettare la nave*

Il tema di base di questa sessione è stato quello di trasformare i concetti in forme e i metodi utilizzati sono il design partecipativo e il co-design. Ogni partecipante è stato chiamato ad immaginare una nave possibile caricandola delle aspettative e dei desideri del viaggio: ciascun membro della ciurma ha disegnato una propria versione, combinando le forme geometriche di base con i colori preferiti.

---

Questo tipo di approccio obbligava i presenti a ragionare schematicamente, superando l'inibizione iniziale. La visione della nave doveva allontanarsi dall'idea convenzionale del veliero che si muove in acqua, diventando un mezzo di locomozione capace di svolgere più funzioni contemporaneamente, camminando anche su strada.

- *Gli oggetti della nave*

Il tema di questa sessione riguarda la definizione degli oggetti della cultura di riferimento e i metodi utilizzati sono stati il co-design e l'autocostruzione.

In questo laboratorio la costruzione della nave immaginaria è stata ultimata progettando e realizzando oggetti e arredi ritenuti indispensabili per il viaggio. Inizialmente i partecipanti sono stati suddivisi in tre gruppi di lavoro per progettare e realizzare oggetti legati al tema dell'equipaggiamento della nave in procinto di partire.

I primi due arredi facevano riferimento all'immaginario del viaggio in mare; il terzo oggetto ("oggetto misterioso"), invece, faceva riferimento alla simbologia legata al territorio preso in esame e vissuto dai partecipanti.

#### 4. TAPPE ED ITINERARI

- *Il labirinto*

Il tema di questo laboratorio è stato l'accoglienza, la diversità e l'incontro con l'altro i metodi utilizzati sono la cooperazione e gli spunti di teatro sociale.

I partecipanti sono stati indotti a fare un ragionamento collettivo sulle tematiche dell'incontro e dell'accoglienza. Due fra i partecipanti al laboratorio si sono posizionati ai lati opposti della sala interessata dall'attività, mentre il resto del gruppo si è disposto lungo il suo perimetro. Ai due giocatori sono state attribuite le nazionalità delle Capitali europee della cultura 2019, Matera e Plovdiv; ed è stato chiesto loro di avanzare, bendati e a turno, verso il centro dello spazio – simbolo, appunto, delle Capitali europee, e dell'intreccio fra le identità lucane e globali.

Il resto dei partecipanti è stato diviso in due squadre che hanno ostacolato o fiancheggiato di volta in volta l'uno o l'altro concorrente. Entrambi i giocatori, privati della vista e trovando ostacoli davanti a loro, hanno dovuto cercare le soluzioni possibili alle criticità evidenziate dalle due squadre, contando sul proprio ingegno, sulla propria sensibilità e sull'aiuto della squadra. Alla fine i due giocatori si sono ricongiunti al centro della sala.

Lo scopo principale riguardava la discussione e il ragionamento collettivo, che hanno permesso ai due giocatori, e al gruppo intero, di raggiungere insieme l'obiettivo comune. Solo in questo modo è possibile comprendere le difficoltà e le criticità da affrontare.

- *Messaggi in bottiglia*

Il tema del laboratorio conclusivo è stato lo scambio e i metodi utilizzati sono la ludo-pedagogia e il teatro sociale.

Inizialmente tutti i partecipanti hanno avuto un momento di discussione collettiva per ripercorrere e sintetizzare le attività svolte e le tematiche fuoriuscite dal lavoro con la comunità del paese di riferimento.

Successivamente, ogni partecipante ha lasciato un breve messaggio per la comunità della tappa successiva. Ognuno ha poi letto ad alta voce i messaggi ricevuti dal paese che li ha preceduti. Lo scopo era quello di legare le comunità coinvolte nel progetto.

- Nella tappa di Ferrandina è stato svolto un altro laboratorio di incontro con un gruppo di giovani migranti, che vive in una zona periferica e residenziale della città. I ragazzi hanno raccontato a turno le loro storie, dalle quali è emersa una chiara, marcata e costante la condizione diffusa di incertezza

---

e timore per i diritti dei cittadini stranieri rispetto al sistema di permanenza su territorio italiano; una condizione che li tormenta. Alla fine i partecipanti si sono esibiti in una performance regalando suoni e parole africane, canti pieni di amore e di speranza per il futuro.

Lo scopo di questo set di incontri e laboratori è stato quello di capire le percezioni dei residenti riguardanti il proprio paese, cercando di coinvolgerli in un processo di trasformazione, cambiamento e diffusione di un'identità. Tutti i dati sono stati poi trasformati in drammaturgia e in e-book che raccontano la Lucania contemporanea. Discutendo con tante persone diverse è stato possibile ottenere una collezione di materiale estremamente vasto e ricco, pieno di sogni, desideri, paure anche legate al tema stesso del viaggio e dell'incontro.

Il progetto Aware - La Nave degli incanti si è, quindi, sviluppato su cinque comunità ed ha sperimentato l'ideazione di un teatro viaggiante, contaminando l'arte performativa con i metodi di ricerca della rigenerazione urbana, al fine di realizzare una macchina spettacolare di strada, che sappia mettere in circolo i concetti d'identità e mutamento del territorio lucano e dei suoi abitanti contemporanei.

La storia è quella del viaggio in cinque tappe di Sofia, una bambina che non vuole dormire, e di un pesce smarrito, a bordo di una Nave che attraversa i paesaggi, le comunità e le storie di una terra piena di mistero e meraviglia. Accompagnati da un equipaggio pronto all'avventura, i protagonisti si imbattono in personaggi magici ed enigmi da risolvere.

I cinque episodi dello spettacolo teatrale itinerante sono stati preceduti, in ciascuna delle tappe, dall'Isola degli Incontri, un momento, anche laboratoriale, di confronto con gli abitanti e con i fruitori dello spettacolo, propedeutico allo spettacolo stesso.

Dal punto di vista finanziario, il costo del progetto stimato era di 289.500 euro (di cui 210.000 euro della Fondazione Matera Basilicata 2019). Tuttavia per la sua realizzazione è stato profuso un impegno maggiore di risorse umane e mezzi.

#### ▪ **WHERE**

Il progetto Aware - la Nave degli incanti si è sviluppato su cinque comunità: Potenza, Albano di Lucania/Castelmezzano, Calciano-Garaguso-Oliveto Lucano, Ferrandina e Matera, ed ha sperimentato l'ideazione di un teatro viaggiante, contaminando l'arte performativa con i metodi di ricerca della rigenerazione urbana.

Le tappe del viaggio sono state scelte nei primissimi sopralluoghi, a ottobre 2017. Partendo da Potenza, dal cosiddetto Serpentone, ci sarebbe stata la tappa alla Cicogna nera, un'area protetta di competenza tra Pietrapertosa e Castelmezzano. L'altra tappa sarebbe stata Calciano, la zona dello scalo, poi spostata a Garaguso, e quindi Ferrandina, Borgo Macchie (un borgo fantasma, con ufficio della dogana, un antico Ufficio Postale di fine '800, in stato di abbandono, le case della colonia agraria, ancora abitate da pochi nuclei familiari). L'ultima tappa si sarebbe dovuta tenere sul Belvedere Timpone di Matera, alla fine sostituita con la stazione della Martella, simbolica stazione incompiuta.

Alcune tappe sono rimaste invariate, altre hanno subito variazioni come quella della Cicogna nera che, per vecchi problemi di contenzioso pubblico privato sull'area destinata allo spettacolo e per tutelare la nidificazione della Cicogna, è stata spostata nello spazio industriale ai piedi di Castelmezzano, o quella dello scalo di Calciano che è stata spostata a Garaguso scalo.

Tutte le tappe hanno interessato volutamente aree periferiche dei comuni, per evidenziare il ruolo dell'intero processo dell'arrivo della Nave, che mette in circolo i concetti d'identità e mutamento del territorio lucano e dei suoi abitanti contemporanei.

---

## ▪ WHO

Gommalacca Teatro è stata l'organizzazione capofila del progetto Aware – La Nave degli Incanti, che si è occupata della direzione generale e management del progetto; nello specifico, nella figura dei due fondatori Carlotta Vitale e Mimmo Conte, coincidono la direzione artistica e la regia del progetto. La compagnia Gommalacca Teatro è stata affiancata nello sviluppo del progetto dal Teatro dell'Argine (BO) per il mentoring organizzativo e artistico, Riccardo Spagnulo per la drammaturgia dell'opera, gli Atelier SudSide di Marsiglia per lo studio delle azioni performative nello spazio pubblico, ReCollocal per la ricerca-azione, Didier Gallot-Lavallée artista plastico, e dallo scenografo Mario Carlo Garrambone per la realizzazione della nave.

Il progetto ha coinvolto nella fase di coprogettazione e ricerca fino a 423 persone, tra cittadini, artisti e tecnici. Fino a 2300 mila spettatori nella fase di tournée e crash test.

*Attori e artisti* - Cast fisso: 25 attori;

- *Cittadini*: 200 in totale nella ricerca più i cittadini (70) che hanno risposto alla chiamata pubblica per sviluppare l'azione scenica del risveglio, durante la tappa del 7 luglio (a Potenza). I cittadini sono stati ingaggiati nello spettacolo solo su Potenza perché nelle altre tappe non era previsto da drammaturgia il lavoro degli abitanti;
- *Artisti*: 5 attori professionisti, 11 ragazzi della scuola di teatro, la bambina di 9 anni che ha interpretato il personaggio della protagonista Sofia;
- *4 abitanti attivi*, ossia i cittadini che hanno deciso di salire sulla nave con Sofia,
- *Tecnici e altro*: Circa 22 persone tra organizzazione e tecnica. 12 persone nell'area organizzazione tecnica, più altri che si occupavano dei ruoli apicali. (tecnici fissi: 4 + 3 che si occupavano dei palchi).

*Volontari*

- *Potenza*: 5 volontari, nessuno della Fondazione.
- *Castelmezzano*: 4 volontari della Proloco di Castelmezzano
- *Garaguso*: 4 volontari dalla Fondazione.
- *Ferrandina*: 10 volontari dalla Fondazione. In questa tappa erano ragazzi, ma in generale erano adulti.
- *Matera*: 10 volontari della Fondazione.
- *Crash test*: 22 volontari.

La realizzazione dello spettacolo ha visto la partecipazione di diversi sponsor e una risposta, inaspettata, degli imprenditori che hanno deciso di finanziare un'idea, dimostrando – come dichiarato dalla direttrice nell'intervista - fiducia in un progetto culturale di cui al momento della sponsorship non erano ancora pronti di bozzetti ufficiali, ma il solo racconto del viaggio (il modellino della Nave è stato realizzato e presentato a maggio del 2019, mentre la Nave sui rimorchi ha raggiunto Potenza il 18 giugno 2019).

Per quanto riguarda gli sponsor, tra questi:

- *Fantastico Mondo*, agenzia di viaggio che sostenuto gli spostamenti del cast con varie navette da 30 a 50 posti;
- *l'azienda Fratelli Avena*, che ha fornito scorte di acqua liscia e frizzante, realizzando una bottiglietta a tiratura limitata *customizzata* con la grafica del progetto;
- *Punto Service*, sponsor di produzione delle grafiche in cartonato;
- *Security Department*, che ha fornito servizio in parte come fornitore e in parte come sponsor;
- *Erra Servis*, sponsor tecnico per la fornitura dei due "PIANALI" della Nave e del trasporto dell'opera.
- *Motor France - Motor K* hanno fornito auto brandizzate con loghi e titolo di progetto ai fini della promozione del lavoro nelle comunità prima dell'arrivo della Nave.

- *Fratelli Colangelo* che hanno offerto il catering lucano per la conferenza di presentazione del progetto “Aware – Teatro come strumento di attivazione sociale” tenutasi al “WE GIL” spazio riqualificato dalla Regione Lazio sito nella zona Trastevere di Roma.
- *Bcc Basilicata* sostegno alla produzione attraverso il proprio Fondo Etico.

Per contro la risposta della PA è stata meno immediata, costringendo la compagnia a sopperire ad alcune mancanze organizzative e di capacità di visione sul valore del progetto e ciò che portava in termini di contenuti e eccezionalità del processo.

## ▪ WHEN

Lo spettacolo teatrale a episodi lungo la S.S. Basentana è andato in scena dal 7 al 21 luglio 2019 sviluppando le diverse tappe del racconto (si veda Tabella 2) in cinque luoghi differenti per posizionamento e ruolo rispetto al centro città/paese.

I. UNA NAVE TRA I PALAZZI (Potenza, 7 luglio)	Sofia, la bambina che non dorme nella città addormentata, sveglia gli abitanti e fa muovere la Nave. Infine salpa insieme all’equipaggio della Nave per portare a termine la sua missione: ricondurre a casa un pesciolino rosso che ha smarrito la memoria.
II. L’INCANTATRICE DELLE ANIME (Castelmezzano, 10 luglio)	Qual è il confine tra bene e male? Il Capitano Sofia prova a risolvere la disputa nata tra l’Incantatrice, Signora della valle, e il Taglialegna che ha abbattuto l’Albero del Sole.
III. LA FONTE DELL’ALCHIMISTA (Garaguso, 14 luglio)	Le riserve d’acqua sono finite, solo la fonte dell’Alchimista Albedo può dare speranza all’intero equipaggio. Potrebbe andare tutto liscio, ma i figli hanno sempre qualcosa da recriminare ai propri padri.
IV. VENTO, LAMENTO E TRADIMENTO (Ferrandina, 17 luglio)	In un villaggio fantasma, i pochi abitanti rimasti fanno i conti con la disillusione e l’abbandono. Bisogna lanciare un SOS, ma l’Ufficio Postale dei messaggi in bottiglia è ormai chiuso da tempo. Cosa farà il Capitano Sofia?
V. IL GRAN FINALE: RITORNO ALLA MADRE (Matera, 21 luglio)	Andare via e ritornare. Lasciare un posto e riscoprirlo diverso. Quando vai via c’è sempre qualcuno che ti aspetta: il viaggio del ragazzo che era un pesce finisce qui, tra le braccia di sua Madre. Ma quello di Sofia e della Nave continua...

Tabella 3.1.2 Le tappe del progetto

## CRITICITÀ EMERSE DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Nel corso della realizzazione del progetto sono emerse diverse criticità, tra queste:

- cambiamento delle aree dove poter effettuare lo spettacolo a ridosso della performance, a fronte di cause richiedenti il cambiamento di location, di natura non contingenti ma note;
- in taluni casi la relazione con la PA e con altre istituzioni;
- logiche localistiche ed in taluni casi una sorta di miopia da parte degli amministratori locali nel comprendere il progetto nella sua interessa e le sue potenzialità, cogliere l’opportunità anche di ricaduta economica e di immagine per il comune ospitante il progetto.
- assenza nei processi di sviluppo e risoluzione di alcuni problemi del ruolo del coproduttore Fondazione Matera 2019 e del PM assegnato, non sempre presente.

---

## UN'ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL PROGETTO SUL PROJECT LEADER

### Rafforzamento/Innovazione del Business Model & Capacity Building

Come già anticipato nell'introduzione, l'analisi di come lo sviluppo del progetto ha contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiama e Lerro, 2017). Coerentemente con il modello l'analisi degli impatti ha riguardato le seguenti dimensioni descrittive del business model di un'organizzazione, ossia: il valore e l'impatto sociale e culturale, il finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario, gli stakeholder e le relative reti, la strategia, i processi, le risorse organizzative ed i partenariati.

#### ▪ L'IMPATTO SULLA VALUE PROPOSITION

La partecipazione al programma Matera 2019, ha rafforzato ulteriormente la value proposition del PL, confermando la sua intenzione di utilizzare il teatro come un attivatore sociale, uno strumento di connessione tra le persone attraverso interventi artistici che sanno dialogare con la realtà, la città e i suoi abitanti e che promuovono la rigenerazione culturale delle comunità.

#### ▪ L'IMPATTO SULLA STRATEGIA

*"La Nave degli Incanti per la nostra compagnia ha significato lo sviluppo di una metodologia e di un'opera straordinaria il cui significato e funzione ha trasformato la scala di lavoro e visione progettuale di Gommalacca. Un investimento enorme sotto vari punti di vista, su cui lavoreremo sicuramente per i prossimi 10 anni, per capitalizzarlo e svilupparne il potenziale. L'obiettivo è di continuare a viaggiare per l'Europa, creare connessione tra le capitali. La Nave esprime un pensiero e una configurazione unica e specifica di un processo multidisciplinare".*

Si esprime così la direttrice pensando alla strategia da mettere in campo nel prossimo futuro per la sua compagnia.

*Ed ancora "La Nave ha una dimensione scenografica impattante, affascina il pubblico e lo invita a "salire a bordo". Quando viene attraversata offre un'esperienza labirintica al suo interno. Ha una vocazione visiva diventa racconto, è essa stessa racconto. È uno strumento unico innovativo, portatore di storie e nuove prospettive sui luoghi e sulle persone".*

A valle dell'esperienza Matera 2019 il PL sta dunque elaborando nuovi obiettivi strategici di crescita, che ruotano attorno alla capitalizzazione del progetto e della nave. Nello specifico sta considerando:

- Lo sviluppo di uno spettacolo, anche senza attori, che ruoti attorno alla nave come un'opera e un'installazione dotata di luce, videoproiettori, tecniche e che ne valorizzi il significato in un percorso di tappe internazionali. L'idea è quella di un'apertura della produzione di Gommalacca ai pubblici europei, con uno spettacolo che possa veramente essere accessibile senza il limite della lingua, ricercando significati originali, che possano essere condivisi dalla maggior parte della popolazione.
- La possibilità di continuare a percorrere la Basilicata con la "Nave", anche trovando tragitti differenti rispetto a quelli di effettuati con Matera 2019. L'idea è quella di far diventare la nave un luogo culturale mobile, che dovrà comunque continuare ad essere ospitata nei luoghi periferici dei comuni, per poter continuare efficacemente la sua narrazione: *"Una bambina che non vuole dormire in una città che si addormenta. Quella forza della bambina che risveglia una nave di cemento, che è ovunque, in Tibet, a Corviale, a Scampia. La Nave degli Incanti è metafora di movimento e trasformazione, il movimento che un'idea e un desiderio possono produrre";*

- 
- la partecipazione a call internazionali (es. Creative Europe), proponendo e scalando l'impianto metodologico alla base del progetto artistico.

## ▪ L'IMPATTO SULLE RISORSE ORGANIZZATIVE

Il progetto Aware - La Nave degli Incanti, costituisce in termini di risorse organizzative probabilmente una tra le più rilevanti eredità che il processo della Capitale Europea della Cultura lascia al PL. E' un asset strategico intorno al quale la compagnia intende sviluppare molte delle sue future attività.

Ma il progetto ha impattato anche su altre risorse dell'organizzazione. Il progetto ha, ad esempio, contribuito ad avvicinare definitivamente il PL all'impiego delle tecnologie digitali a supporto dei propri processi, ed in particolare di CRM.

Grazie al progetto l'organizzazione oggi impiega, per la gestione delle relazioni e delle informazioni, i canali social e le applicazioni digitali in maniera più diffusa e sistematica rispetto al passato, combinandoli con i canali più tradizionali, e meglio collegando programmazione e comunicazione.

Tramite il progetto, la compagnia sta anche avvicinandosi all'utilizzo di nuove tecnologie di produzione che risulteranno particolarmente utili per nuovi spettacoli con la Nave.

Inoltre grazie all'intenso lavoro di ricerca azione svolto presso le comunità interessate dal progetto, oggi il PL, dispone di un importante database contenente dati ed informazioni utili allo sviluppo delle future attività della compagnia.

Importante è stata anche la crescita di riconoscibilità e reputazione della compagnia a seguito del progetto, sia a livello regionale.

Anche a livello nazionale ed internazionale si è riscontrato un miglioramento in termini di visibilità e posizionamento. A livello nazionale, in particolare afferma la direttrice, *"abbiamo ospitato nel corso della tournée critici, giornalisti della scena teatrale nazionale, e operatori stranieri di calibro. In molti casi ci hanno riconosciuto, la capacità di sviluppare un progetto d'arte partecipata e di costruire immaginario con la comunità. Abbiamo iniziato ad esistere in un panorama molto vasto grazie al lavoro di comunicazione e coinvolgimento che è stato messo in campo. Ora esistiamo nella scena e nella considerazione del nostro lavoro, abbiamo fatto bene, direi abbastanza, nel senso che c'è una base per crescere e confrontarsi."*

La partecipazione al programma Matera 2019 ha consentito al PL di sviluppare nuove conoscenze e capacità.

Dal punto di vista dell'impatto sulle conoscenze fondamentale è stata la collaborazione con ReCollocal<sup>4</sup> con la quale, il PL ha sviluppato una serie di laboratori basati sulla ricerca azione, che sono stati progettati e condotti da maggio a settembre nelle cinque comunità coinvolte nel viaggio con l'obiettivo di far emergere la forma e l'identità "contemporanea" degli abitanti, dei loro desideri, bisogni e paure. Tutto il materiale raccolto con i laboratori ha composto una specie di grande mappa che ha ispirato l'elaborazione della drammaturgia e la storia della Nave.

Grazie a questa collaborazione il PL, non solo ha approfondito la propria conoscenza delle comunità lucane, ma ha fatto proprie le conoscenze fondanti l'approccio metodologico di ReCollocal. Una conoscenza quest'ultima ritenuta ad oggi di grande valore dalla compagnia.

---

<sup>4</sup> ReCollocal è una piattaforma di rigenerazione urbana e territoriale dal basso che opera su aree marginali, accompagnando processi di trasformazione urbana che mettono al centro le comunità, con un approccio trans-disciplinare e trans-mediale. La ReCollocal è composta da una rete di professionisti ed agisce con soggetti pubblici e privati, alla scala dello spazio pubblico area-based così come delle strategie territoriali: dall'individuo, alle comunità, alle reti.

L'esperienza Matera 2019 ha poi consentito al PL anche di appropriarsi di conoscenze di natura logistica, tecnica, inerenti la sicurezza che è essenziale padroneggiare nella realizzazione di progetti complessi.

La partecipazione al programma Matera 2019 ha consentito infine un miglioramento di alcune capacità del PL, come descritto nella sezione seguente dedicata al capacity building.

### ▪ *Capacity Building*

Per Gommalacca Teatro, l'esperienza verso Matera 2019 è stata una tappa importante per rafforzare ed amplificare il rapporto con il territorio.

*"Dentro di me, il viaggio verso Matera ha seminato visione e apertura" afferma la direttrice artistica "questo territorio ti porta a espandere il pensiero e il tempo perché intorno a te c'è uno spazio, un silenzio, anche un vuoto, un nulla che ti permette di uscire dalla iperproduzione di contenuti e forme, di far viaggiare le idee. Questo significa lavorare "dal nulla", alle volte illudersi, sentirsi frustrati. Noi l'abbiamo vista anche come una possibilità, l'assenza, il vuoto, un'opportunità per dare il tempo alle idee di configurarsi".*

Lo sviluppo del progetto ha consentito al PL di superare alcuni limiti culturali e linguistici e di aprirsi a nuove esperienze formative e progettuali di respiro internazionale.

La partecipazione al programma Matera 2019 ha permesso, sebbene con intensità diversa di migliorare anche alcune capacità gestionali ed organizzative come evidenziato in Figura 5.

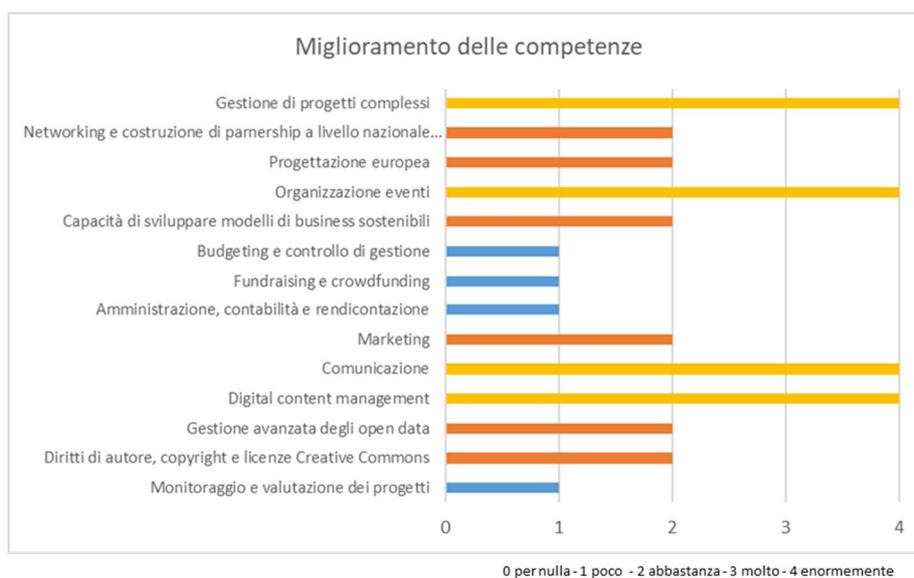


Figura 3.1.2 – Miglioramento delle competenze

Purtroppo diverse sono le sfide che secondo Gommalacca possono frenare lo sviluppo di queste capacità. Talune sono legate a situazioni strutturali (assenza di spazi adeguati per le performance) ed altre sono legate sono ai retaggi culturali presenti nella società che hanno reso a volte la stessa pubblica amministrazione indifferente alle richieste che derivavano dallo sviluppo di un progetto così complesso.

Circa il progetto Build Up, questo è apparso al PL come una *"una buona pratica che potrebbe essere assunta come strumento di innovazione nei processi di creazione a carattere culturale"*, e che potrà rappresentare una legacy anche per le prossime capitali europee della Cultura. Importante è stata l'attività di co-creazione/cooperazione che con l'ausilio di artisti ed esperti ha agito da turbo boost al progetto.

Particolarmente valida è stata percepita la collaborazione con la responsabile dell'implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019.

---

Circa il build up ed il percorso di sviluppo del progetto in Fondazione, vi sono tuttavia alcuni elementi che, secondo il PL, dovrebbero essere oggetto di riflessione:

- è importante coinvolgere nei percorsi di build up esperti che sappiano valorizzare quanto più possibile le persone che seguono il percorso, riducendo meccanismi di autoreferenzialità;
- occorre limitare la formazione di carattere squisitamente teorico, privilegiando la formazione su aspetti pratici con il trasferimento di metodi e strumenti da adottare nella pratica, prefigurando e risolvendo problemi reali (ad es. rendicontazione di progetti complessi di medie grandi dimensioni, gestione del creative common, contrattualistica, processi di negoziazione e gestione delle relazioni in ambienti complessi multiculturali/internazionali, ecc.);
- è importante prevedere un affiancamento nello sviluppo pratico del progetto, che consenta di risolvere problemi o far fronte ad incertezze che si producono durante il progetto e finanche dopo la realizzazione del progetto. L'importanza di quest'aspetto si rafforza alla luce del rischio anche economico-finanziario cui il PL può andare incontro durante dopo il progetto;
- è importante favorire comportamenti di scoperta e di ascolto da parte degli esperti formatori verso gli artisti, specie con riferimento all'esperienza ed alla conoscenza di questi ultimi dei contesti locali, contesti che possono essere percepiti secondo visioni stereotipate (es. Basilicata manifestazione di un passato). *"Ma in realtà"* sostiene la direttrice artistica *"in Basilicata c'è il futuro adesso e il futuro, per me, è questo processo virtuoso che loro (la Fondazione) hanno messo in piedi"*;
- occorre sensibilizzare i project manager ai contesti di azione, ciascuna Capitale ha le sue caratteristiche che vanno attentamente conosciute e valorizzate. *"Se tu stai lavorando sul e nel Sud, non è come lavorare ad Aarhus. Occorre fare domande ai territori in cui si opera"* sostiene la direttrice artistica.
- occorre disporre una programmazione del calendario formativo ben bilanciata sui diversi topic formativi, con step ed output chiaramente definiti, e soprattutto con un approccio maggiormente practical action-oriented.

#### ▪ L'IMPATTO SUI PROCESSI

Il principale impatto che lo sviluppo del progetto ha avuto sui processi dell'organizzazione può essere sintetizzato nei seguenti punti:

- miglioramento del management dei progetti e programmi, con particolare riferimento alla dimensione del time management;
- incremento del senso di responsabilità verso il raggiungimento degli obiettivi di progetti e attività della compagnia ponendo particolare attenzione all'efficienza ed all'impiego della risorsa tempo;
- miglioramento nella gestione simultanea di processi ed attività parallele (ad es. progetto ECOC ed altri spettacoli, scuola di teatro, progetto per Plovdiv 2019);
- più diffuso e sistematico impiego, per la gestione delle relazioni (in particolare CRM) e delle informazioni, dei canali social e delle applicazioni digitali;
- miglioramento della programmazione e gestione delle attività di pubblicità/promozione.

---

## ▪ L'IMPATTO SUI PARTENARIATI

La partecipazione al programma Matera 2019, sta consentendo all'organizzazione di diversificare ed ampliare le forme di partenariato. A livello internazionale il PL sta avviando partecipando a call internazionali (la Cultural Route, Creative Europe) interagendo con partner stranieri per la creazione di proposte progettuali.

A livello nazionale continua a dialogare per la realizzazione di progetti artistici e di formazione con Il Teatro dell'Argine, che è stata la compagnia mentore, a Bologna.

## ▪ L'IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER

Tramite il progetto sono state avviate e/o rafforzate relazioni con le PA locali, in particolare con il Comune di Potenza, e con le comunità di Oliveto, Garaguso, Calciano, Ferrandina, Albano e Castelmezzano. È stata avviata una relazione anche con l'ente parco di Matera.

Si tratta di relazioni che nel corso del progetto hanno avuto andamenti altalenanti, talvolta conflittuali, ma che racchiudono una conoscenza reciproca maturata utile per il prosieguo delle attività della compagnia.

Grazie alle relazioni con la PA e le comunità, oggi il PL e le sue attività sono più conosciute a livello regionale.

Nel corso del progetto sono state, inoltre, sviluppate anche interessanti collaborazioni con alcuni imprenditori locali, che hanno creduto nel progetto supportandolo con risorse materiali e finanziarie. Ad oggi è un imprenditore (non un soggetto pubblico) che ospita la nave.

A livello nazionale, il racconto del progetto ha contribuito a convogliare attenzione sul PL, rafforzando in un certo senso il suo posizionamento nella scena creativa e facendolo entrare in contatto con altri soggetti della società culturale e teatrale italiana. Riferisce la direttrice:

*"Il progetto è stato anche candidato da alcune testate giornalistiche, al Premio Rete Critica, al premio UBU come progetto speciale, ha ottenuto un approfondimento su Hystrio, una testata di riferimento per il settore. Max la Monica editore di Editoria&Spettacolo casa editrice di settore e specializzata sul contemporaneo, ha sposato l'idea decidendo di pubblicare il libro che conterrà tutti i contributi in termini metodologici e di contenuto di Aware. A livello nazionale siamo riusciti nell'intento di trovare un posizionamento, per i le pratiche, i luoghi e le idee".*

A livello internazionale la compagnia sta attivando relazioni soprattutto nella fase post progetto. Tra queste la relazione con gli organizzatori della Cultural Route in Ungheria, per la realizzazione di 5 eventi spettacolari che abbiano la forza di attrarre pubblico in altrettanti paesi dell'est (Bulgaria, Romania, Croazia, Slovenia e Ungheria).

## ▪ L'IMPATTO SULLA RESILIENZA FINANZIARIA & FUNDING

Per il PL fonte principale di entrata continuano ad essere i fondi pubblici (legge regionale 37/2014, progetti PON, progetti europei) i laboratori di ricerca scenica La Klass.

La Nave rappresenta un'eredità importante del progetto che nasconde tuttavia anche un impegno finanziario. La sua gestione negli spettacoli richiede, infatti, diverse decine di migliaia di euro che rappresentano un'importante sfida che il PL dovrà fronteggiare.

---

## **MATERA ECOC 2019 E SETTORE CREATIVO E CULTURALE: IL PARERE DEL PROJECT LEADER**

Nella visione del PL, l'idea di un'occasione di sviluppo sociale, economico e culturale per l'intera regione, evocata da Matera ECOC 2019, di fatto si è concretizzata solo parzialmente. La città di Matera ha polarizzato molti dei progetti, e ad oggi questioni come quanta ricchezza in termini di PIL regionale questo status abbia generato, rimangono aperte.

Per contro l'immagine del settore creativo e culturale regionale, secondo il PL, ne è uscita fortemente rafforzata.

Tuttavia, sempre secondo il PL, Matera 2019 non ha contribuito a creare una nuova rete di scambio di conoscenze ed informazioni (ad esempio rispetto a nuove opportunità legate alla legacy) né nel partenariato coinvolto del programma Matera, né più in generale tra le organizzazioni creative e culturali operanti in regione.

E questo in un contesto di networking delle organizzazioni creative e culturali che il PL percepisce in peggioramento, anche a causa dell'età e dell'interesse degli operatori di settore (alcuni hanno altri impieghi anche pubblici, non sono solo imprenditori nel settore creativo e culturale).

## **SOSTENIBILITÀ FUTURA POST 2019 ED ATTESE PER IL FUTURO**

La partecipazione al programma Matera 2019 ha creato un terreno fertile per lo sviluppo di nuove attività del PL ed il rafforzamento del suo posizionamento nella scena creativa e culturale.

Seguendo un disegno studiato e voluto dai fondatori, che ha messo insieme l'aspetto della ricerca sociologica, le comunità, l'idea del viaggio, un immaginario dell'uomo che scopre, che viaggia, che attraversa, il teatro nello spazio pubblico, l'idea di un teatro viaggiante che non è affatto un teatro viaggiante, la partecipazione delle comunità, e che ha prodotto un output tangibile nella Nave, il PL ha modificato il suo posizionamento nella scena creativa culturale.

A riguardo la direttrice dichiara *"In questo momento ci troviamo nel mezzo, stiamo cercando di capire cosa c'è dopo, in cosa si trasforma questa avventura, ci immaginiamo che la Nave giri e noi con lei. Che sia il nostro cavallo di Troia per trasformare ciò che sappiamo per incontrare nuovi territori e persone."*

Diverse sono le azioni che il PL intende intraprendere alla luce dell'esperienza Matera 2019:

- partecipazione a call internazionali, e specificatamente partecipazione alla call del Cultural Route, ed al Creative Europe;
- creazione e sviluppo di produzioni itineranti nella nostra regione e a livello internazionali, che valorizzi al massimo la Nave opera d'arte viaggiante, un simbolo di identità – secondo il PL - di cui tutte le comunità, in qualunque parte del mondo, riescono a comprenderne il significato;
- ampliare la rete di relazioni internazionali per aprire nuove forme di progetto (il PL sta lavorando per ospitare un fotografo giapponese nel 2020, con l'intento di lavorare sull'immagine; racconterà cosa è stato il progetto a Geestland, ad una fondazione tedesca che lavora con l'Art education);
- capitalizzare la metodologia di ricerca azione del progetto Aware;
- individuare ulteriori modalità di "impiego" della nave, ad esempio per la creazione di spettacolo di luce, per ospitare concerti oppure per ospitare residenze.
- individuare modalità di supporto economico-finanziario per le future produzioni con la Nave.

Secondo il PL, occorre però tempo per sedimentare e realizzare il miglior modo di capitalizzare l'esperienza Matera 2019. "In questo momento siamo in una fase non semplice, discutiamo su "Cosa è stato questo progetto?", "Cos'è adesso?" e "Cosa può fare?".

Appaiono fondamentali inoltre nuove risorse economiche e finanziarie per continuare l'investimento artistico. Per quest'ultimo aspetto, viene percepito come importante il fatto che decisioni e azioni sulla legacy di Matera 2019, siano concertate a livello sistemico in presenza di tutti gli attori che hanno partecipato a Matera 2019, inclusi i PL.

## GLI EFFETTI DEL PROGETTO SUI CITTADINI AD ESSO PARTECIPANTI E L'INNOVAZIONE SOCIALE

Gli effetti prodotti dal progetto sui cittadini che vi hanno preso parte, sono stati analizzati intervistando 17 cittadini che frequentano la scuola di teatro della compagnia. Ad oggi non è stato possibile recuperare dati da cittadini partecipanti al progetto e non frequentanti la scuola.

L'intervista è stata condotta mediante un questionario semistrutturato, redatto sulla base di un questionario proposto dall'Arts of Council nell'"Evaluation toolkit for the voluntary and community arts" (Jackson, A. (2004). *Evaluation Toolkit for the Voluntary and Community Arts in Northern Ireland*. Bath, Annabel Jackson Associates), arricchito con ulteriori dimensioni di indagine proposti nella letteratura, con particolare riferimento al lavoro di da Matarasso, F. (1997) ("Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts (Comedia, Bourne Green, Stroud)), e di Michalos, A. C. (2005) (*Arts and the quality of life: An exploratory study*. In *Quality-of-Life Research in Chinese, Western and Global Contexts* (pp. 11-59). Springer, Dordrecht).

Diverse sono le aree di impatto riconducibili a 4 principali aree: cognitiva, attitudinale, salute e benessere, percezione motivazione.

I grafici e le note che seguono sintetizzano quanto rilevato mediante il lavoro di intervista, a distanza di circa un mese dall'ultimo evento (Figure 3.1.6- 25)

Nazionalità

17 risposte

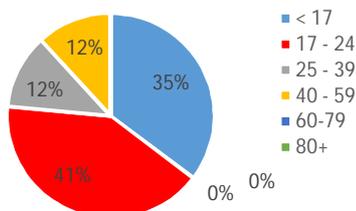


Città del rispondente

14 risposte

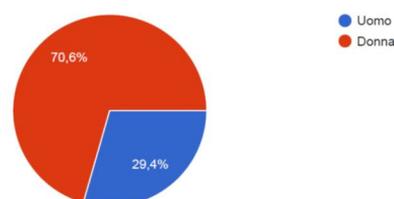


Età



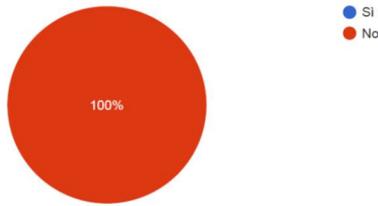
Sesso

17 risposte

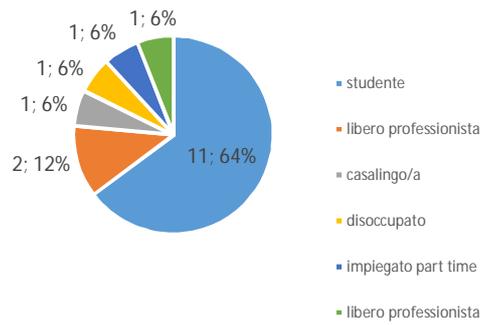


### Sei una persona disabile?

16 risposte

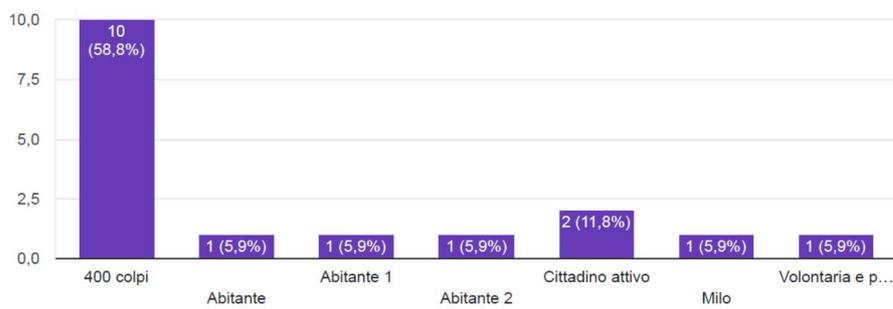


### Condizioni di impiego attuale



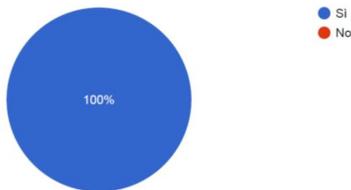
### Ruolo nel progetto artistico

17 risposte

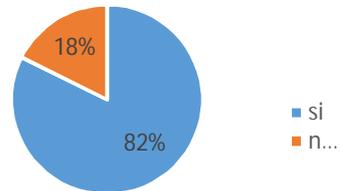


### Prima d'ora, avevi mai preso parte ad un progetto artistico?

17 risposte

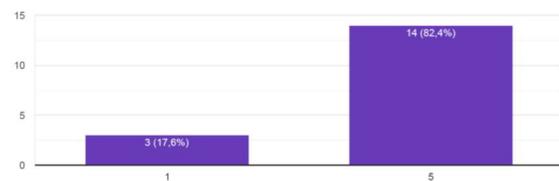


### Prima d'ora, eri stato coinvolto in un progetto artistico di questa organizzazione?

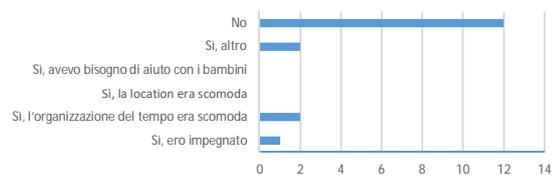


### Approssimativamente, a quante sessioni del progetto hai partecipato? (Indicare il numero)

17 risposte

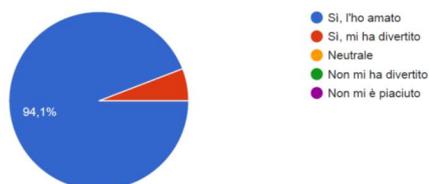


### Hai avuto problemi nel prenderne parte?



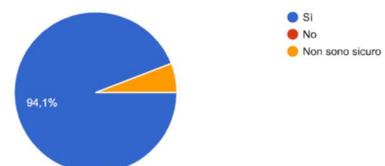
### E' stato divertente essere coinvolto in questo progetto? (Scegliere un'opzione)

17 risposte

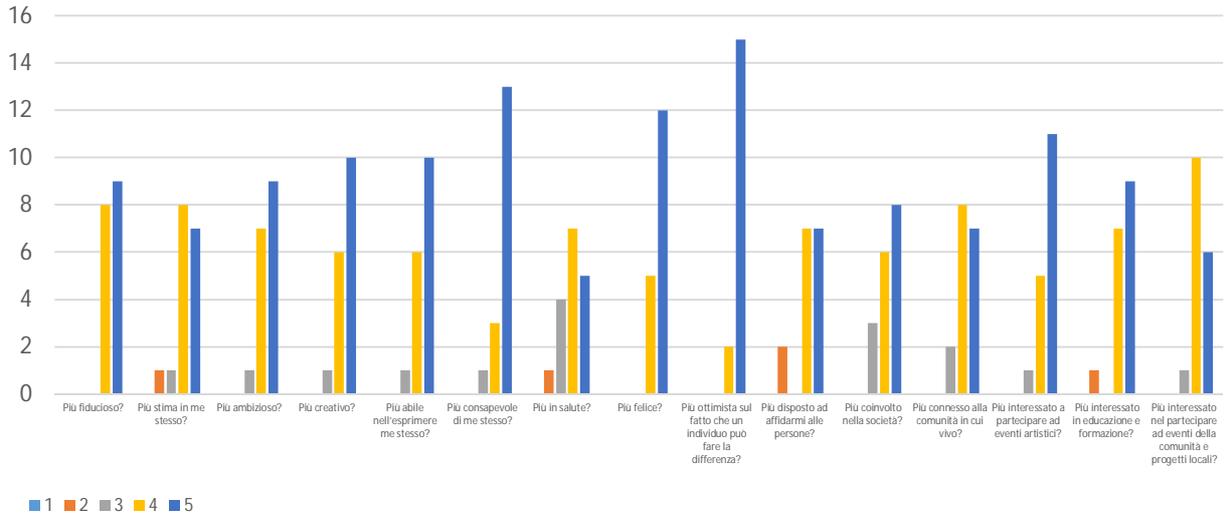


### Il progetto ti ha fatto avere contatti con persone di nazionalità/ cultura differenti dalla tua ed apprendere qualcosa da loro?

17 risposte

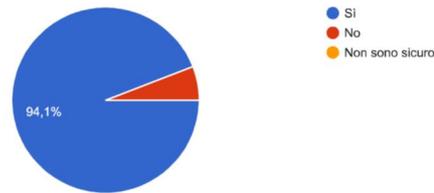


## Quale effetto, se ce ne sono stati, ha avuto il progetto su di te?



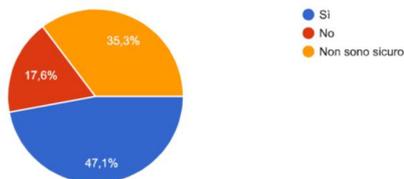
## Il progetto ti ha aiutato a comprendere le persone differenti da te?

17 risposte



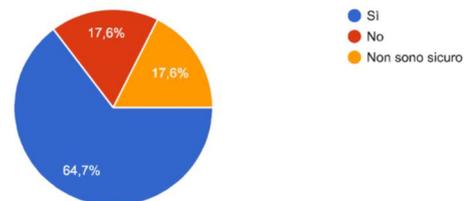
## Il progetto ha rafforzato la consapevolezza dei tuoi diritti di cittadino?

17 risposte

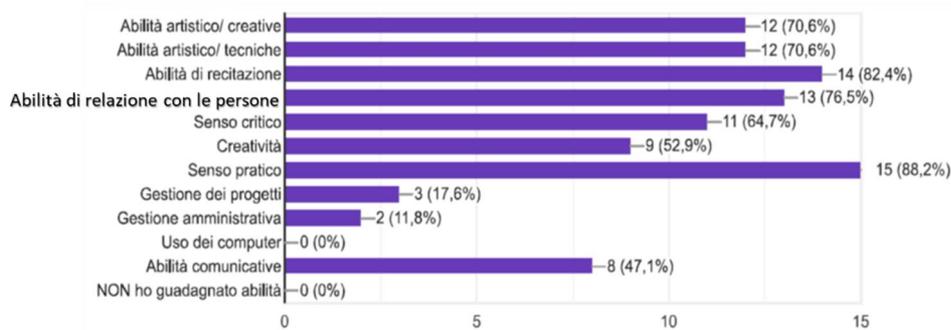


## Ora ti senti diversamente nel luogo in cui vivi?

17 risposte

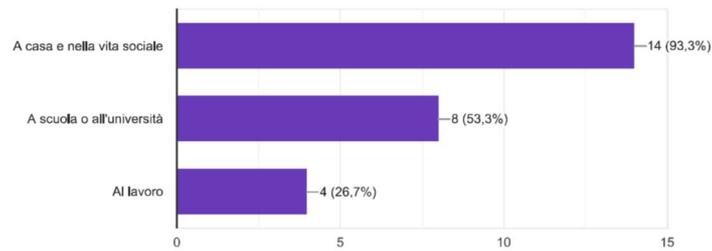


## Hai guadagnato abilità in una delle seguenti aree come risultato del progetto?



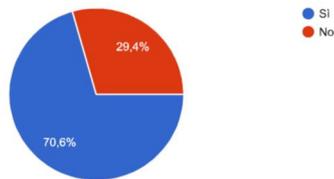
## Se sì, una di queste abilità ti sta aiutando:

15 risposte



## Hai ottenuto qualcos'altro grazie al coinvolgimento in questo progetto?

17 risposte



## Se sì, cosa?

- Gadget e voglia di fare che non credevo di avere
- La consapevolezza che anche qui si può fare tanto
- Cibo, spostamenti, gadget (maglietta)
- Spostamenti, cibo, maglietta, bottiglia gassosa
- La consapevolezza di avere un valore nel mondo
- Il coraggio di poter affrontare esperienze simili.
- Tante "bolicine"
- Bevanda sponsor, maglietta ufficiale.
- Gassosa Avena, Maglietta spettacolo
- Formazione da attore professionista.
- Richiesta di partecipazione ad uno spettacolo organizzato da uno degli attori protagonisti.

## Cosa ti ha divertito di più del progetto?

17 risposte

- Tutto
- Sentire il pubblico intonare il coro dei 400
- Il clima che si è creato tra noi dei casi
- L'atmosfera prima di ogni spettacolo che variava da gioco a serietà
- Poter stare a contatto con i miei compagni e conoscerli meglio, conoscere attori professionisti, una scena diversa dal solito.
- Conoscere meglio il cast, le prove, iniziare a capire di più passo dopo passo. Il momento prima dello spettacolo, conoscere la nave.
- Tutto
- Il vivere un momento di crescita personale nell'effettuare le prove per gli spettacoli.
- La relazione con i vari soggetti.
- Il confronto con le persone, sviluppare capacità di problem solving.
- Il sentirmi parte di una comunità dove ogni singolo elemento era utile e fondamentale.
- Fare parte di un gruppo eterogeneo chiamato ad essere omogeneo in un unico momento.
- Le persone con le quali ho lavorato e la bevanda in sé.
- Esplorare posti nuovi, scoprire ed imparare tanto.
- Lavoro di squadra, senso di appartenenza, scoperta.
- La condivisione degli spazi e dei tempi "sociali" (camerini, panini etc.)

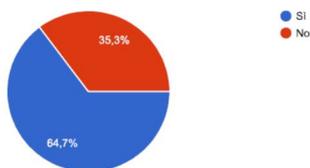
## Cosa ti ha divertito di meno del progetto?

16 risposte

- Nulla
- Gli spostamenti, in quanto spesso ero costretta a chiedere passaggi
- L'organizzazione può essere migliorata.
- L'agitazione di fare qualcosa mai fatta prima
- La tensione e lo stress occasionali, il fatto che sarebbe finito.
- La stanchezza.
- Che sia durato troppo poco.
- Lo stress dovuto sempre al confronto con le persone ahah.
- Incertezza delle informazioni.
- Il freddo durante l'ultima prova.
- Non riuscire a gestire bene il tempo al di fuori del progetto.
- Lunghe ore di prove.
- Qualche prova poco organizzata riguardo la gestione del tempo.

## L'arte ha più significato per te dopo questo progetto?

17 risposte



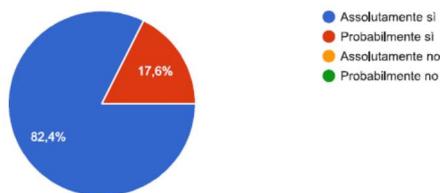
## Se sì, perchè?

13 risposte

- Troppi motivi per elencarli qui
- Perché mi fa stare bene
- Ho capito che l'arte è un forte mezzo di comunicazione
- Nella mia visione ha sempre avuto importanza
- Vedio le cose da un nuovo punto di vista
- Può essere espressa in tantissimi modi e cambia il modo in cui si vive
- Perché ho toccato con mano l'impatto che l'arte può avere nel mondo.
- Non lo so spiegare.
- Rappresenta espressione, un linguaggio non necessariamente parlato.
- Ha avuto lo stesso significato di prima, invariato.
- Adoro già ogni forma d'arte.
- Aveva già un significato, ma sento di apprezzarla ancora di più.
- Ho vissuto il momento della creazione artistica.

Ti piacerebbe essere coinvolto in altri progetti artistici di questa organizzazione?

17 risposte



Come può l'organizzazione migliorare i suoi progetti artistici? (Risposta facoltativa)

1 risposta

Forse in alcuni momenti, noi 400, inesperti, avevamo bisogno di indicazioni più precise, dall'altro lato questo mi ha fatto crescere molto.

Fig. 3.1 6- 25 – Dimensioni e risultati di analisi

Quelli rilevati sono effetti percepiti da un numero limitato di cittadini partecipanti e pertanto i risultati dell'analisi non possono essere considerati esaustivi o generalizzabili.

Certamente la partecipazione all'evento ha contribuito ad alimentare in questi giovani cittadini aspetti cognitivi, attitudinali, emotivi, relazionali, di motivazione personale e di azione, che possono considerarsi un terreno fertile per l'innovazione sociale.

Tuttavia, affinché gli effetti prodotti possano tradursi in cambiamenti stabili con ripercussioni a livello sociale, è fondamentale, come indicato da Carnwath & Brown (2014), anche la continuità dell'esperienza artistica.

D'altro canto l'impatto sociale ed i benefici prodotti dalle attività culturali richiedono un tempo di sviluppo che coinvolge sinergicamente e continuamente l'individuo e la comunità (Brown, 2006)

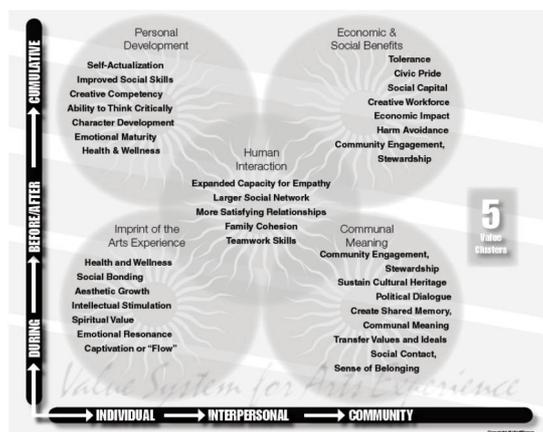


Figura 3.1.26. Cinque clusters di benefici (source Brown, 2006, p.20)

Il progetto e la sua costruzione hanno, attivato sicuramente emozioni e situazioni non convenzionali anche nelle comunità ospitanti il progetto (come in occasione del crash test o della cena con tutti i partecipanti alla ricerca a Potenza). Fondamentale è stato poi il percorso di ricerca azione nelle comunità implementato in preparazione al progetto, che ha innescato dialoghi e riflessioni nelle comunità lucane circa problemi, bisogni, attese, superamento dell'immobilismo, problemi di rigenerazione.

Il teatro può essere un importante attivatore sociale, ma gli effetti della sua azione sulle comunità e sulla società non sono generalmente immediatamente visibili.

I processi di innovazione sociale hanno tempi dilatati. Le aree interne della nostra regione sono depositarie di un importante patrimonio culturale che ben si presta a processi di attivazione civica e percorsi di innovazione sociale basati sulla cultura, utilizzando proprio la cultura come volano di cambiamento. Sono infatti un giacimento incredibile di valori culturali, di sapienza e di saper fare che possono fungere da volano di cambiamento. Ma occorre tempo.

---

Non stupisce, dunque, la risposta della direttrice artistica alla domanda se "Aware- la Nave degli incanti", sta contribuendo o contribuirà alla produzione di innovazione sociale, "Abbiamo seminato, come sempre; forse vedremo fiorire tra 10 anni, una ricaduta del processo. L'innovazione sociale, attraverso i processi artistici, bisogna avere la pazienza d'aspettarla, e di immaginare, quando si semina, che un giorno quelle parole, immagini, pratiche e economie fioriranno".

## 3.2 IL TEATRO DEI SASSI

### IL PROJECT LEADER

"Creare un luogo privilegiato per un rapporto non superficiale e autentico con persone e sentimenti", questa è la mission del Teatro dei Sassi, una delle prime e più rilevanti attività teatrali in Basilicata.

Il Teatro dei Sassi è stato fondato nel 1992 dal direttore artistico Massimo Lanzetta, con sede nel cuore dei Sassi di Matera. Da allora la sua continuità artistica è sempre rimasta stabile. Dal 1993 al 1995 è stato un punto di riferimento; una scuola di teatro per oltre 200 persone di ogni età, sesso ed estrazione sociale. Nel 1995 allievi e docenti della scuola hanno fondato la Compagnia teatrale del Teatro dei Sassi. La Compagnia è risultata da subito valida e talentuosa tanto da vincere, nello stesso anno, la menzione speciale al premio *Eti Scenario* per lo spettacolo "In fondo al fiore". Questo premio ha rappresentato per la Compagnia un vero e proprio trampolino di lancio. Grazie al premio, infatti, la Compagnia ha avuto l'opportunità di girare l'Italia, impegnandosi in spettacoli teatrali e vincendo diversi premi, riconoscimenti e menzioni speciali.

Dal 1998 il Teatro dei Sassi è stato riconosciuto Organismo di Promozione Teatrale dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e, nello stesso periodo, è diventato per la Regione Basilicata, un soggetto di particolare interesse e rilevanza nazionale (art. 16 della legge 22/88). Dal 1998 al 2002 l'Ente Teatro Italiano ha affidato alla realtà materana l'organizzazione e la promozione del progetto Teatri Meridiani nel territorio lucano. Grazie a quest'ulteriore riconoscimento il Teatro dei Sassi ha realizzato rassegne di teatro contemporaneo per ragazzi, laboratori, corsi di perfezionamento dedicati ai giovani attori e altri progetti speciali.



Figura 3.2.1 - Performance Teatro dei Sassi (fonte: <http://www.basilicatanet.com/ita/web/item.asp?nav=teatrodeisassi>)

Dal 1998 il Teatro dei Sassi è stato riconosciuto Organismo di Promozione Teatrale dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e, nello stesso periodo, è diventato per la Regione Basilicata, un soggetto di particolare interesse e rilevanza nazionale (art. 16 della legge 22/88). Dal 1998 al 2002 l'Ente Teatro Italiano ha affidato alla realtà materana l'organizzazione e la promozione del progetto Teatri Meridiani nel territorio lucano. Grazie a quest'ulteriore riconoscimento il Teatro dei Sassi ha realizzato rassegne di teatro contemporaneo per ragazzi, laboratori, corsi di perfezionamento dedicati ai giovani attori e altri progetti speciali.

Nel 2002 viene istituita la Scuola di Teatro Naturale, rivolta a persone che hanno il desiderio di apprendere nuovi modi di comunicare attraverso il linguaggio teatrale. Un'importante svolta avviene nel 2003, quando viene fondata una cooperativa femminile, il Teatro delle gru, risultato imprenditoriale di 10 anni di promozione teatrale. La cooperativa, in collaborazione con il Teatro dei Sassi, ha ideato e realizzato il *Grubus Theatre*, un teatro mobile creato su un pullman a due piani. Il *Grubus Theatre* si propone come forma di

---

ricerca ed innovazione continua in ambito teatrale, per la quale viaggiare significa studiare e formare un insieme di conoscenze ed emozioni. Il teatro mobile serve anche per migliorare rapporti e relazioni tra persone che si incontrano, si scambiano un sorriso e, fidandosi l'uno dell'altro, riescono a superare insieme anche i momenti di amarezza. Fare teatro significa, d'altra parte, non fermarsi mai, ricercare continuamente stimoli interni ed esterni e trasmettere le emozioni agli spettatori. Il *Grubus Theatre* parte idealmente da Matera, luogo magico e ambiguo, e percorre diverse città come Parigi, Lourdes e Lisbona. Ogni città rappresenta un simbolo e ha un significato speciale; si parte con uno stato d'animo che viene completamente stravolto durante la durata del viaggio esistenziale più che fisico.

Nel 2008, dopo 15 anni di intensa attività svolta nel cuore dei Sassi di Matera, l'amministrazione comunale ha ordinato lo sgombero della sede dell'associazione costringendo il Teatro dei Sassi a trasferirsi nella periferia cittadina.

## **IL PROGETTO "ATLANTE DELLE EMOZIONI DELLE CITTÀ": 1. LA SECRETISSIMA CAMERA DE LO CORE"**

L'"Atlante delle emozioni delle città": 1. La Secretissima camera de lo core" è un progetto di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 ideato e co-prodotto da Teatro dei Sassi e Fondazione Matera Basilicata 2019 che si è proposto di realizzare una modalità inedita di visita delle città, attraverso l'utilizzo di una mappa emozionale creata raccogliendo le memorie e i racconti degli abitanti e, via via, degli stessi visitatori. Grazie a questa speciale mappa, il viaggiatore dialoga con la città e espande la sua esperienza di viaggio lungo un percorso multisensoriale in più tappe.

Per Matera 2019, i mappatori emozionali, abitanti di Matera, dai 10 agli 80 anni, hanno realizzato la propria mappa emozionale, narrata e disegnata, raccontando quei luoghi della città dove sono accaduti avvenimenti emotivamente significativi della propria esistenza. Dopo una selezione e un lavoro di trasformazione letteraria e artistica, è stata definita una mappa emozionale madre costituita da 15 luoghi di Matera. Da marzo a luglio 2019, una sintesi artistica del progetto è stata visibile ne "La secretissima camera de lo core" (fonte: <https://www.atlantedelleemozioni.it/>).

La *Secretissima camera de lo core* è un'installazione multisensoriale e site-specific che propone una visita alternativa della città di Matera e permette al visitatore di guardarla con gli occhi di altre persone e tramite diverse prospettive.

La visita dell'installazione non ha un ordine specifico, ognuno può seguirne uno proprio, dettato dalla curiosità. Più che classica visita ad una mostra, La *Secretissima camera de lo core* è un tour emozionale che permette di esplorare le emozioni altrui ma anche la parte più intima del proprio io. I sentimenti dei cittadini sono messi delicatamente a disposizione di tutti in una personale immersiva performance che comprende diverse forme d'arte, ed è capace di suscitare emozioni e una vasta serie di sensazioni fisiche e mentali come la felicità, lo stupore e lo spaesamento.

Entrare ne 'La secretissima' significa scavare in profondità e riscoprire la vera essenza di Matera, significa svelarne un'immagine nuova ed intensa anche agli stessi cittadini materani. Ne 'La secretissima' la vita delle persone viene sovrapposta alla vita della città, svelando sentimenti e storie dei suoi abitanti.

## ▪ WHY?

La direttrice organizzativa, spiega così la necessità alla base del progetto: *"esso nasce dall'esigenza profonda del Teatro dei Sassi di mostrare la città attraverso gli occhi e le vite dei suoi abitanti, ossia di coloro che per primi possono suggerire nuovi spunti di visitazione della stessa"*. Ancora secondo la direttrice *"il principale bisogno a cui il progetto ha risposto è stata la costruzione per gli abitanti di un rapporto con la città che non fosse solo una semplice fruizione, ma fosse invece un sentirsi parte della città stessa."*

In questa prospettiva, il progetto ha dato la possibilità ai cittadini in esso coinvolti di raccontarsi e raccontare la loro città in un momento molto significativo, caratterizzato da mutamenti veloci, svelando proprie storie ed emozioni ed acquisendo maggiore consapevolezza dei propri luoghi di vita e della loro memoria.

L' *"Atlante delle emozioni delle città: 1 La Secretissima camera de lo core"* si è configurato dunque anche come un progetto di innovazione sociale che, oltre ad aver ottenuto un risultato finale corrispondente ai bisogni su evidenziati, ha sviluppato un'inedita metodologia-per indagare in modo innovativo le questioni chiave delle città, dei quartieri, delle persone.

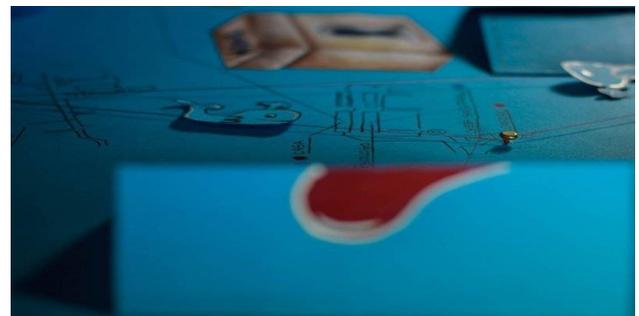


Figura 3.2.2 – Dettagli opere *La Secretissima camera de lo core* (fonti: <https://www.atlantedelleemozioni.it/stanza-della-memoria/>; <https://www.atlantedelleemozioni.it/camera-anima-dei-luoghi/>; <https://www.atlantedelleemozioni.it/camera-del-tempo/>)

Il progetto prevede la realizzazione di una seconda parte che si propone, una volta conclusa la visita de *"La secretissima camera de lo core"*, di proseguire la visita all'esterno. Dopo aver guardare la città dall'alto, a volo d'uccello, così come avviene consultando una mappa, ci si immerge nella città viva, reale e pulsante, alla ricerca di riscontri e corrispondenze emozionali.

## ▪ HOW?

Il progetto è stato realizzato in diverse fasi, durante gli anni precedenti *"Matera 2019"*.

*FASE I* – Febbraio/ Aprile 2018. La prima fase ha riguardato la raccolta di storie e mappe da 400 abitanti-mappatori emozionali selezionati. Gli operatori del Teatro dei Sassi hanno consegnato porta a porta delle scatole contenenti gli strumenti per realizzare la propria mappa emozionale. Le scatole consegnate contenevano: una mappa topografica, un foglio di carta velina e un segna colori dove erano elencate 7 emozioni principali con il rispettivo colore associato. Gli abitanti coinvolti potevano produrre la mappa come desideravano, nella maniera più libera possibile. In particolare dovevano indicare sulla carta velina

i propri luoghi da associare ad un'emozione e raccontare la storia di vita vissuta accaduta in quel luogo. I mappatori potevano utilizzare tutte le tecniche artistiche che desideravano per realizzare la propria mappa (disegno, collage, tecniche miste), raccontare e scrivere i racconti corrispondenti su fogli di carta o in word-

*FASE II* - Aprile/Maggio 2018. Tre giovani neo laureati della scuola Holden sono stati a Matera per un mese. Essi hanno letto e analizzato tutte le storie raccontate nelle mappe dagli abitanti. Sono quindi rientrati a Torino dove hanno realizzato 15 storie originali ambientate a Matera, ispirandosi a quelle delle mappe emozionali.

*FASE III* - Giugno/Luglio/Agosto 2018. In questa fase l'artista Stefano Faravelli ha diretto 3 workshop della durata di 7 giorni ciascuno. L'attività ha coinvolto complessivamente 38 artisti.

*FASE VI* - Settembre/Ottobre/Novembre 2018. In questi mesi le opere sono state allestite dallo scenotecnico Paolo Baroni del Teatro dei Sassi. In questa fase sono stati realizzati e predisposti tutti gli spazi, le installazioni ed i marchingegni per esibire le mappe realizzate dai vari cartografi. L'intera mostra contiene 38 opere. La figura 3.2.3 riporta la Mappa Madre. La mappa Madre è una mappa che contiene tutte le altre: è una sintesi di geografie emotive, di luoghi che sono stati amati o odiati, di vite e di morti, di odori e sapori, di luci e penombre. In questo periodo la danzatrice Heike Henning, partner europeo del progetto, ha realizzato a Matera in collaborazione con il regista e video maker Luca Acito un cortometraggio intitolato "ATLAS OF EMOTIONS AND ODYSSEY", che è parte integrante della mostra.

*FASE V* - Dicembre 2018. E' stata allestita la mostra nella Biblioteca Provinciale. Il 19 e il 20 dicembre è stato fatto il primo crash test del progetto.

*FASE VI* - Gennaio/ Febbraio/ Marzo 2019. In questa fase sono stati realizzati tutti gli interventi necessari per l'inaugurazione della mostra. Il 23 e 24 marzo 2019 la mostra è stata inaugurata. La splendida coreografia di apertura è stata diretta da Heike Hennig ed eseguita dai suoi danzatori che hanno accompagnato il pubblico dalla piazza principale di Matera fino al quarto piano della Biblioteca Provinciale. Lì sono state aperte le tre porte delle stanze che compongono il ventre di una balena-labirinto e permesso ai primi visitatori di scoprire le meraviglie della mostra. Dal 25 marzo la mostra è proseguita fino a dicembre.

L'intero costo del progetto è stato di 275.000 €, cofinanziato dalla Fondazione e dal PL con i suoi sponsor e cofinanziatori.

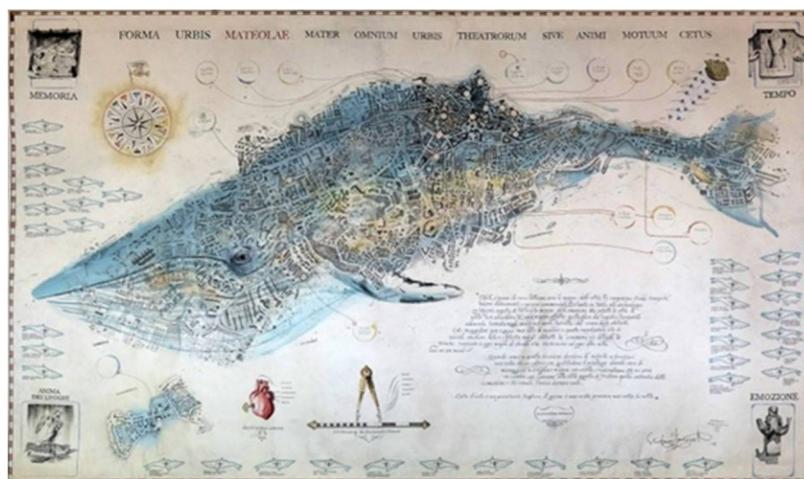


Figura 3.2.3 – Mappa Madre (fonte: <https://www.atlantedelleemozioni.it/mappa-madre/>)

---

## ▪ WHO?

Il progetto ideato e realizzato dal Teatro dei Sassi in collaborazione con la Fondazione Matera Basilicata 2019 ha visto la partecipazione di numerosi artisti e cittadini. Tra questi:

- *Artisti*: 3 scrittori, allievi della Scuola Holden con Alessandro Baricco, Stefano Faravelli con i suoi cartografi, Paolo Baroni, scenotecnico, con l'assistente tecnico Marco Guarrera e sette stagisti, Heike Hennig, danzatrice e coreografa con il suo team ed il regista Luca Acito;
- *Risorse organizzative*: 7 stagisti formati per creare l'allestimento, un giovane cartografo materano che si è occupato della manutenzione delle opere e diverse maestranze addette alla sicurezza. A comporre il gruppo degli stagisti sono stati selezionati alcuni studenti dei licei materani (artistico, classico) e della facoltà di architettura. Essi hanno partecipato ad uno stage pratico gratuito, della durata di 700 ore riguardante la costruzione di marchingegni e installazioni scenotecniche ed hanno ricevuto un attestato di partecipazione.
- *Cittadini*: Circa 3000 cittadini hanno potuto prendere parte alla visita della mostra gratuitamente. Ogni sessione era programmata per 23 spettatori. C'erano due sessioni al giorno, 5 giorni per ogni settimana. I cittadini coinvolti nel progetto sono state persone dai 10 agli 80 anni di età, di qualsiasi estrazione sociale, sesso e luogo della città.
- *Co-Finanziatori*: *Fondazione Matera Basilicata 2019, Bper Banca,*
- *Sponsor*: *Threesixty, Mosaic Technology (anche fornitore), la casa editrice il Grillo per la realizzazione del catalogo e la Moleskine, che ha fornito 300 Moleskine inedite e personalizzate, la cui copertina riprende i colori della città di Matera e la balena-logo del progetto.*

## ▪ WHERE?

La "Secretissima camera de lo core" è stata allestita al 4° piano del Palazzo dell'Annunziata a Matera, dove è situata la Biblioteca Stigliani.

## ▪ WHEN?

Inizialmente la mostra è stata aperta da 23 marzo al 31 luglio, con visite guidate dal lunedì al giovedì alle ore 11:00 e alle ore 16:00. La mostra era visitabile tramite prenotazione per coloro che possedevano il passaporto per "Matera 2019". A seguito dell'enorme successo, è stato poi deciso di continuare a tenere la mostra aperta anche in altre giornate nei mesi di ottobre, novembre e dicembre 2019.

## CRITICITA' EMERSE DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Dall'intervista è emerso che vi sono state alcune criticità durante la realizzazione del progetto così sintetizzabili:

- chiusura della mostra a conclusione dell'anno 2019, a causa della mancata disponibilità di nuovi spazi dove allestire la mostra;
- limitata affluenza dei turisti visitatori riconducibile ad una strutturazione del meccanismo dei passaporti che non ha agevolato la fruizione dell'evento specie da parte dei non residenti. In mancanza del passaporto di Matera 2019 e quindi della qualifica di cittadino temporaneo, non si aveva la possibilità di visitare la mostra. Questo non ha consentito a molti turisti di visitare la mostra.

- 
- mancata possibilità di realizzare la seconda parte del progetto che comprendeva una visita all'interno città;
  - limitata comunicazione e pubblicità degli eventi connessi al progetto da parte della Fondazione.

## **UN'ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL PROGETTO SUL PROJECT LEADER**

### **Rafforzamento/Innovazione del Business Model & Capacity Building**

L'analisi di come lo sviluppo del progetto ha contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiuma e Lerro, 2017). Coerentemente con il modello l'analisi degli impatti ha riguardato le seguenti dimensioni descrittive del business model di un'organizzazione, ossia: *il valore e l'impatto sociale e culturale, il finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario, gli stakeholder e le relative reti, la strategia, i processi, le risorse organizzative ed i partenariati.*

#### **▪ L'IMPATTO SULLA VALUE PROPOSITION**

Crescita e rafforzamento della consapevolezza del luogo in cui si vive e della sua identità sono gli obiettivi principali che il PL ha inteso raggiungere ideando e implementando il suo progetto per Matera2019.

In questo processo di crescita e di rafforzamento della consapevolezza il PL ha voluto, attraverso il suo progetto, proporsi ed agire come intermediario tra la città ed i suoi abitanti, lasciando che la creatività avesse ampio spazio di espressione. Ha agito accompagnando i cittadini di Matera 2019 nella comprensione che le cose possono essere viste e fatte anche in maniera differente.

Nella prospettiva del PL gli obiettivi del progetto sono stati pienamente raggiunti, avvalorando la visione del Teatro dei Sassi circa l'importanza di trasmettere il valore della memoria dei luoghi e dare la possibilità ad ogni cittadino di leggere e vivere la città in maniera differente.

#### **▪ L'IMPATTO SULLA STRATEGIA**

Oggi la permanenza della mostra dopo il 2019 è il principale obiettivo strategico del Teatro dei Sassi. A riguardo, secondo il PL, occorrerebbe una maggiore attenzione e disponibilità da parte degli enti pubblici nel garantire le condizioni logistiche utili alla continuità del progetto.

Un altro obiettivo che il Teatro dei Sassi si pone è la scalabilità del progetto. In occasione di Matera Capitale europea della Cultura 2019, l'Atlante delle emozioni delle città: 1. *La Secretissima camera de lo core* è stato realizzato ponendo al centro la città di Matera, ma la metodologia innovativa del progetto, può essere applicata a qualsiasi città che abbia una forte necessità di raccontarsi.

Il Teatro dei Sassi sarebbe disponibile a "costruire" altre "Secretissime camere de lo core" in altre città italiane ed estere. A riguardo la direttrice organizzativa auspica la partecipazione a bandi europei come una delle strade da percorrere per capitalizzare la metodologia e la scalabilità del progetto.

In particolare, il PL ritiene che l'implementazione della metodologia fondante il progetto e la realizzazione di nuove "Secretissime camere de lo core" potrebbero interessare alcune imprese sensibili all'innovazione, che potrebbero quindi sponsorizzare o co – finanziare i progetti stessi. I musei di impresa, ad esempio, potrebbero essere un ambito dove progettare ed allestire "Secretissime camere de lo core". Altri ambiti d'azione e di interesse del PL sono le città con peculiari questioni di fondo che richiedono specifici processi di sensibilizzazione dei cittadini e degli enti, ad esempio Genova con il Ponte Morandi e le questioni ad esso connesse. In sintesi, come affermato dalla direttrice, il Teatro dei Sassi è alla ricerca di *"città che hanno non*

---

*solo storie da raccontare, ma questioni da mettere in campo nel bene e nel male. Con un progetto come "L'Atlante delle emozioni delle città: 1. La Secretissima camera de lo core" è possibile far venire alla luce problematiche che spesso restano nascoste e maturare così maggiore consapevolezza delle stesse."*

#### ▪ **L'IMPATTO SULLE RISORSE ORGANIZZATIVE**

Circa l'impatto del progetto sulle risorse organizzative, secondo il PL, le opere artistiche create ed esposte nella Biblioteca Stigliani (n. 38) rappresentano senz'altro uno degli impatti più importanti generati dal progetto. A queste si aggiungono il libro "Le 15 storie" tratto dalle storie degli abitanti di Matera scritto dagli scrittori della Scuola Holden, un catalogo edito dalla casa editrice il Grillo e un cortometraggio.

Circa le risorse di natura squisitamente tecnologica, per la realizzazione della mostra, non si è resa necessaria l'acquisizione di sofisticate tecnologie e competenze in ambito digitale.

In occasione del progetto è stato sviluppato un sito web molto dettagliato che ad oggi rappresenta uno strumento chiave del patrimonio di risorse del PL, specie in relazione alle attività di comunicazione.

La già grande reputazione del PL, motivata dalla sua esperienza trentennale, è cresciuta ulteriormente grazie al progetto, specie a livello nazionale e locale.

Importante è stato anche l'impatto che lo sviluppo di un progetto complesso che prevedeva la combinazione sinergica di diverse forme di arte e con un budget consistente, ha avuto in termini di consolidamento del bagaglio di capacità e conoscenze del PL. Queste le parole della direttrice organizzativa a riguardo: *"Aver avuto la possibilità di lavorare con differenti forme artistiche che hanno poi concorso all'ideazione ed implementazione di un unico progetto è stato molto interessante. La presenza di tanta diversità e una limitata conoscenza reciproca tra partner, non hanno ostacolato il raggiungimento dell'obiettivo del progetto. C'è stata una buona regia e un bravo direttore d'orchestra che ha saputo tirare i fili di un'opera collettiva. Tutto è andato bene. Sono sinergie che accadono raramente a testimonianza che il processo creativo era quello giusto. L'assenza di personalismi e l'alta qualità degli artisti hanno fatto la differenza."*

Circa l'impatto del percorso di capacity building sul miglioramento di alcune capacità del PL, esso è stato limitato, come di seguito riportato.

#### ▪ *Capacity building*

Nell'ambito del percorso del capacity building, il PL ha valutato come particolarmente valida la collaborazione con il project manager. A riguardo la fondatrice dell'Associazione Teatro dei Sassi si è così espressa. *"Il project manager ci ha aiutato ad organizzare il lavoro e trovare le giuste strade per accelerare i processi. Ci ha affiancato nel processo creativo, rivelandosi più di un semplice project manager"*.

Il miglioramento di competenze gestionali ed organizzative, riferibile al percorso di Build Up si è invece rivelato limitato (si veda Figura 3.2.4)

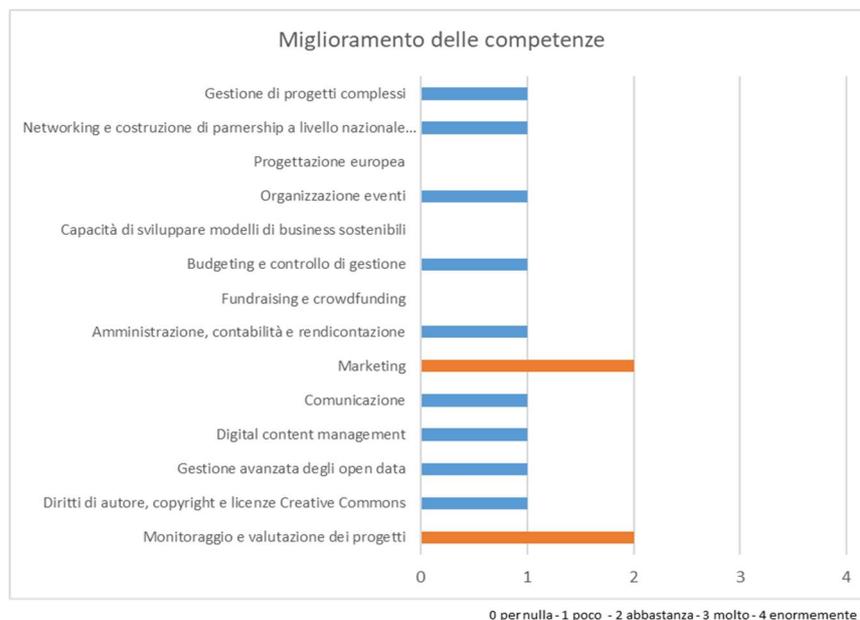


Figura 3.2.4 – Miglioramento delle competenze

La fase di Build Up ha rappresentato comunque, secondo il PL, un'importante occasione di incontro e conoscenza tra realtà creative e culturali locali. Si esprime così la direttrice a riguardo: *"il Build up è stata l'occasione per incontrare ed avviare un dialogo con tante realtà locali operanti nel settore creativo e culturale, prima sconosciute. Ha rappresentato un primo passo per l'avvio della creazione di una rete tra organizzazioni creative e culturali locali"*.

Una rete di PL che, sempre secondo la direttrice, è andata rafforzandosi nel corso del 2019, ma che dovrebbe continuare a farlo nella prospettiva di creare un sistema coeso capace di orientare le scelte programmatiche del settore e produrre valore culturale ed economico.

Circa poi le prospettive di apertura alla dimensione europea, il PL avrebbe desiderato una maggiore attenzione ed un sostegno da parte della Fondazione nello sviluppo di attività a supporto dell'internazionalizzazione del progetto (ad esempio con l'allocatione di traduttori, di un budget dedicato) e, più in generale, della costruzione di condizioni che potessero agevolare il "salto in Europa" che ad oggi secondo la direttrice, deve ancora avvenire.

#### ■ L'IMPATTO SUI PROCESSI

Dall'intervista è emerso che il principale impatto che lo sviluppo del progetto ha avuto sui processi dell'organizzazione ha riguardato:

- un miglioramento nella capacità di gestire budget elevati connessi a progetti complessi;
- un miglioramento nei processi di comunicazione e marketing, grazie anche allo sviluppo di collaborazioni con professionalità materane;
- un miglioramento nella combinazione in forma sinergica di più forme d'arte nella realizzazione di progetti e iniziative creative e culturali.

#### ■ L'IMPATTO SUI PARTENARIATI

Lo sviluppo del progetto non ha determinato un sostanziale ampliamento del partenariato.

Dall'intervista è emerso che la maggior parte delle partnership coinvolte nella realizzazione del progetto, erano partnership già consolidate.

---

A livello internazionale, una nuova partnership avviata per il progetto è stata quella con la danzatrice e coreografa Heike Hennig.

#### ▪ **L'IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER**

Nel corso della realizzazione del progetto le relazioni con alcuni enti locali non sono state prive di criticità.

La dimensione, la complessità e l'imponenza del progetto hanno generato, infatti, sfide cui la pubblica amministrazione, se non in forma puntuale, non ha risposto in modo strutturato e continuo.

Nonostante questo, lo sviluppo del progetto ha consentito di rafforzare le relazioni del PL in particolare con alcuni soggetti operanti negli enti locali, che hanno profuso uno sforzo apprezzabile per l'implementazione del progetto.

A livello nazionale, il PL ha rafforzato i suoi rapporti soprattutto con la Scuola Holden di Torino ed Alessandro Baricco, con la quale il Teatro dei Sassi aveva già rapporti, con il cartografo Stefano Faravelli, con Luca Acito e con Paolo Baroni.

Come già evidenziato, a livello internazionale, il Teatro dei Sassi, ha avuto l'opportunità di instaurare un rapporto di intensa collaborazione con la danzatrice Heike Hennig.

#### ▪ **L'IMPATTO SULLA RESILIENZA FINANZIARIA & FUNDING**

Dall'intervista è emerso che la sostenibilità finanziaria dell'Associazione dipende anche dalla possibilità di garantire continuità al progetto. La conservazione del materiale della mostra comporta dei costi nuovi rispetto a quelli preesistenti al progetto. Garantire la continuità alla mostra, in nuovi spazi, significherebbe poter disporre di entrate a copertura di tali costi e, soprattutto, non lasciare improduttiva un'eredità del progetto di grande valore.

### **MATERA ECOC 2019 E SETTORE CREATIVO E CULTURALE: IL PARERE DEL PROJECT LEADER**

Secondo il PL la partecipazione ad un programma così grande e complesso come quello di un ECOC, non può che generare grande visibilità per gli attori che ne prendono parte. E questo è quanto accaduto anche agli operatori del settore creativo e culturale lucano che hanno contribuito alla realizzazione di Matera 2019. Lo stesso effetto positivo, secondo il PL, non si è avuto in termini di rafforzamento della rete degli operatori locali.

Malgrado la partecipazione ad un programma unico di portata internazionale, gli operatori locali non sono riusciti, infatti, a rafforzare le loro relazioni, che sono rimaste deboli probabilmente anche a causa dell'assenza di una vision comune e di una mancata programmazione a monte riguardante il futuro del settore creativo e culturale nel post 2019.

Circa poi la legacy di Matera 2019, secondo il PL, ad oggi la legacy è ancora tutta da costruire.

### **SOSTENIBILITÀ FUTURA POST 2019 ED ATTESE PER IL FUTURO**

Con riferimento alla sostenibilità futura post 2019 ed alle attese per il futuro il PL intende perseguire i seguenti obiettivi:

- ottenere la permanenza a Matera della mostra dell' "Atlante delle emozioni delle città: 1. La Secretissima camera de lo core";

- sviluppare “Atlanti delle emozioni”, in altre città del mondo;
- progettare ed allestire altre “Secretissime camere de lo core”;
- partecipare a bandi europei e non ed ampliare il proprio partenariato anche a livello europeo;
- impiegare la metodologia di ricerca fondante il progetto in altri contesti e situazioni.

### 3.3 IL SICOMORO

#### IL PROJECT LEADER

“Aiutare il talento di tutti, anche i più deboli, a diventare un’occasione di sviluppo per la comunità”, questa la mission della cooperativa sociale *il Sicomoro*, di Matera, senz’altro nobile e necessaria per le comunità in cui opera.

Il *Sicomoro* nasce a Matera nel 2003, come parte di un progetto più grande, il *Progetto Policoro* e dall’esperienza della Caritas Diocesana di Matera-Irsina. Il *Progetto Policoro* è un progetto nato dalla Chiesa italiana che tenta di dare una risposta concreta al problema della disoccupazione in Italia. Il nome deriva dal paese in cui, il 14 dicembre 1995, avvenne il primo incontro. Il focus del progetto è la riduzione della disoccupazione giovanile, e mira ad attivare iniziative di formazione volte a comprendere una nuova cultura del lavoro ed a promuovere e sostenere l’imprenditorialità giovanile secondo i principi della Dottrina Sociale della Chiesa. Il nome della cooperativa Il Sicomoro deriva da un albero simile al fico, diffuso nel Medio Oriente che si incontra spesso sulle strade della Palestina, perché si dice che i panorami biblici ricordino molto quelli lucani. Il Sicomoro è quindi un albero dove chiunque può salire e prender parte ad un progetto più grande, più importante.

Il target della cooperativa sono anziani, migranti, bambini e poveri da integrare nella comunità, diffondendo solidarietà e cultura. La cooperativa è nata a Matera, ma successivamente si è diffusa in vari comuni della Basilicata.



Figura 3.3.1 - Storie di integrazione (fonte: <http://www.ilsicomoro.net>)

I progetti realizzati riguardano una vasta e ricca area che va dall’accoglienza di richiedenti asilo e rifugiati attraverso la gestione di progetti SPRAR e MSNARA, ai servizi di assistenza alla persona attraverso la gestione di Case di Riposo; comprende anche servizi di inserimento lavorativo per soggetti con svantaggi. La cooperativa ha sviluppato un progetto SPRAR, sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati politici, ed ha partecipato a progetti FAMI ed Europei, orientati principalmente all’inserimento lavorativo e allo sviluppo di nuove idee imprenditoriali da parte dei migranti presenti sul territorio lucano. Il progetto SPRAR è ideato ed attuato a livello locale con la diretta partecipazione degli agenti sul territorio ed è presente a Grottole, Matera e Castel Saraceno. La finalità è quella di migliorare e rafforzare l’accoglienza sul territorio ma anche di attuare alcuni percorsi di inserimento socio-economico dei beneficiari. La prima particolarità del progetto SPRAR è l’accoglienza diffusa, poiché la cooperativa non possiede alberghi o altri edifici dove accogliere tanti migranti ma assegna appartamenti singoli nei condomini e nei quartieri della città. L’accoglienza inizia e si sviluppa proprio in questo modo. Arrivano persone nuove in un quartiere e lo stesso diventa attore e protagonista attivo in percorsi di integrazione rispettosa per la comunità e per le persone

La cooperativa il Sicomoro però non si occupa di creare percorsi di integrazione solo con i migranti ma anche con anziani e bambini. Per quanto riguarda la terza età, la cooperativa gestisce servizi di assistenza a tre case

---

di riposo: Casa di Riposo della Fondazione Mons. Brancaccio di Matera, Casa Acerenza e la Casa di Riposo Santa Maria di San Chirico Raparo. Nella casa di riposo a Matera sono stati fatti vari interventi per l'integrazione di alcune tecnologie per l'efficienza energetica, gli spazi di socializzazione degli anziani, le camere di residenza, gli spazi esterni. Grande importanza è rivestita dalle relazioni umane tra familiari, colleghi e residenti, sviluppate in ottica di collaborazione reciproca. L'obiettivo finale, in linea con quello dell'intera cooperativa, è quello di far parte di un impegno più ampio, a favore dello sviluppo dei territori, della promozione dell'uomo, dell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e dell'integrazione di ciascuno a partire dai propri talenti. Il primo passo al quale rivolgere tutta l'attenzione è proprio quello del primo giorno in residenza, poiché è uno degli eventi più impegnativi che una persona affronta. I primi tempi in residenza sono arricchiti da analisi e valutazioni della persona anziana, insieme anche alla sua famiglia, al fine di soddisfare tutti i suoi bisogni, espressi ed inespressi. Sono stati creati, grazie alla cooperativa il Sicomoro, anche ambienti sanitari assistiti al terzo piano della casa di riposo Brancaccio. I servizi offerti sono diversificati e finalizzati a rispondere a vari bisogni della società moderna che vanno dalla pura riabilitazione all'educazione, alle attività estive, al supporto alla genitorialità e al coinvolgimento a supporto delle attività sportive. Un discorso a parte merita il tema della disabilità; il Sicomoro si impegna e crea legami con le famiglie delle persone svantaggiate, l'impegno più in generale a sostegno delle tematiche della disabilità è quindi un punto cardine del Sicomoro, sia nella collaborazione con le associazioni di riferimento che nella promozione di nuovi progetti. Il valore aggiunto del centro è la capacità di relazionarsi con ogni bambino. I progetti guardano alla persona, non al disagio. Il bambino viene inizialmente valutato e successivamente vengono costruiti percorsi di apprendimento e potenziamento finalizzati a fargli raggiungere gli obiettivi che desidera. Il supporto psicologico fornito permette al bambino di entrare in contatto con la propria realtà interna, conoscerla, accettarla, trasformarla attribuendo ad essa nuovi significati tramite attività di musicoterapia, arte terapia a gruppi esperienziali.

Un altro settore di cui la cooperativa si occupa è il turismo sociale. L'obiettivo è quello di far scoprire Matera attraverso i volti e le storie di chi ci abita. In partnership con la cooperativa sociale MEST sono stati organizzati percorsi di turismo sociale che mettono al centro le persone, l'incontro e le relazioni. Il turismo è occasione di crescita per tutti, anche per i residenti, se gestito in un'ottica olistica, come fattore di coesione sociale che lotta contro le disuguaglianze e contro l'esclusione di chi appartiene a una cultura diversa, dispone di minori mezzi finanziari, ha capacità fisiche ridotte o vive in un'area in via di sviluppo. Nella prospettiva del Sicomoro, il turismo non deve essere visto solo come un fattore di crescita economica ma soprattutto come crescita sociale e sviluppo locale.

La cooperativa vuole provare a costruire un modello alternativo al turismo consumistico, che faccia vivere al turista la cultura della città. Un modello che prova a ridurre al minimo gli aspetti negativi degli impatti sociali, culturali e ambientali prodotti dai flussi turistici.

Collocata nella rete delle Associazioni che hanno sostenuto la Candidatura a Capitale Europea della Cultura per il 2019 di Matera, la Cooperativa Il Sicomoro sta realizzando la sua azione nel solco di un legame sempre più forte fra solidarietà e sviluppo attraverso la cultura, costruendo le partnership con le Associazioni dei territori come occasioni di promozione delle attività culturali anche sui temi dell'inclusione sociale nello spirito della nomina di Matera (e dell'intera Basilicata) a Capitale Europea della Cultura.

Ed è proprio nell'ambito di Matera Capitale Europea della Cultura che il Sicomoro ha vinto la call per PL realizzando in collaborazione con la Fondazione Matera Basilicata 2019 il progetto "The Silent Academy".

---

## IL PROGETTO “THE SILENT ACADEMY”

*La diversità è ricchezza e valore aggiunto, i talenti sono ovunque nel mondo e lo scambio è arricchimento.* Queste sono le basi sulle quali si fonda il progetto, dal carattere sociale: *Silent academy*, realizzato dalla cooperativa il Sicomoro, in collaborazione con la Fondazione Matera Basilicata 2019. *The Silent academy* è un'accademia diffusa, basata sul modello della *Silent University*, che vuole dare voce ai talenti silenziosi e alle competenze professionali che i migranti hanno sviluppato nei loro paesi di origine. Le competenze possono essere accademiche, manuali, trasversali o di altro genere, l'importante è utilizzare l'arte come linguaggio universale, capace di derivare valore dall'incontro tra culture. Il primo vero passo è il riconoscimento delle professionalità: i maestri migranti, in questa accademia, hanno la possibilità di mostrare e trasmettere le loro competenze, lavorando insieme ad artisti del posto, locali, ma anche nazionali ed internazionali.

Il progetto è una scuola di mestieri e vuole proporre nuove metodologie di integrazione che prescindono dalle classiche, per far sì che l'uguaglianza e la contaminazione di culture diventino quotidianità.

La Silent Academy nasce con l'obiettivo di coinvolgere tutti quei migranti arrivati in Italia con un bagaglio di competenze e di talento, artisti e mastri artigiani che hanno smesso di coltivare il loro genio sulla lunga strada dell'integrazione. Un obiettivo che nel progetto si raggiunge per mezzo di laboratori che offrono alla cittadinanza un insegnamento di competenze antiche, secondo una contaminazione tra cultura locale e straniera, all'insegna dell'accoglienza.

### ▪ WHY?

Le ragioni fondanti il progetto sono facilmente rilevabili dalle parole della cultural manager del progetto, dott.ssa Dubla *“Quello che succede in generale è che i migranti che arrivano nei paesi di destinazione si ritrovano spesso a ricoprire ruoli professionali che non coincidono con la loro formazione o con il loro percorso professionale precedente; abbiamo pensato, perciò, che il primo atto/metodo per una buona e reale integrazione fosse attraverso il lavoro.”* I valori e le ragioni che hanno stimolato il Sicomoro nel proporre e sviluppare il progetto, secondo la dott.ssa Dubla, sono: *“L'integrazione e l'inclusione soprattutto. (...) Il pensare di poter creare dei processi virtuosi di inclusione attraverso il lavoro e l'arte. (...) Dall'altra parte abbiamo risposto ad un'altra esigenza che riteniamo necessaria ed è quella del benessere individuale del migrante stesso, ed in qualche modo anche la restituzione e la riappropriazione della propria identità professionale. Sentirsi apprezzato per le proprie capacità ed abilità non è poco. Spesso queste capacità vengono mortificate (...) La Silent Academy risponde, quindi, anche a quest'esigenza individuale che è molto importante, proprio anche per l'integrazione. Il benessere individuale del migrante e il benessere individuale del locale che, attraverso la manualità, ed in questo caso l'artigianato, risponde a quelle che sono le tradizioni. Noi abbiamo il laboratorio di cucito che è il fiore all'occhiello del nostro processo.”*

La cooperativa sociale si è detta molto contenta dei risultati raggiunti poiché, prima di tutto, i migranti hanno ottenuto il riconoscimento che gli spettava per le loro abilità. Tutte le performance realizzate hanno suscitato stupore e commozione negli spettatori, emozionando e costruendo le basi per un'inclusione vera. A testimonianza dei risultati raggiunti c'è sicuramente il coinvolgimento dei migranti nella costruzione del Carro della Bruna, insieme alla famiglia Pentasuglia. Un risultato che dimostra come sia stata abbattuta un'ulteriore barriera culturale che ha permesso ai migranti di partecipare a tradizioni locali radicate.

Per alcuni dei migranti partecipanti al progetto, in particolare per un maestro sarto, la cooperativa sta pensando ad un possibile futuro professionale. Ma la strada è in salita. Tutti i passaggi necessari per accompagnare i migranti in un percorso professionale che li soddisfi pienamente sono lunghi ed hanno bisogno di fondi.

---

La mission dell'intero progetto è quindi sintetizzabile nella volontà di recuperare i simboli nella memoria della città per tornare a farli vivere, grazie all'aiuto dei migranti.

Il punto critico percepito è il "dopo", come rendere la *Silent Academy* auto sostenibile e portare ad una vera e propria innovazione sociale permanente.

#### ▪ WHO?

Il soggetto capofila del progetto *The Silent Academy* è la cooperativa sociale il Sicomoro di Matera. L'idea di ispirarsi al modello della Silent University è stata suggerita al Sicomoro da uno dei loro partner, Fondazione Città della Pace. Così è nata l'idea progettuale, sviluppata ed elaborata dalla cooperativa sociale in ottica di co – creazione con la Fondazione Matera 2019, con il project manager dedicato e la responsabile dell'implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019. Per le performance fatte a marzo 2019 sono stati supportati anche dal direttore artistico.

Hanno partecipato ai vari laboratori, istituiti nelle tre città di Matera, Rionero in Vulture e San Chirico Rapato, circa 600 persone, tra cittadini e cittadini temporanei. È capitato infatti, che anche turisti partecipassero ai laboratori. È quasi impossibile, invece, quantificare gli spettatori di performance ed eventi, si parla di migliaia di persone.

Gli artisti coinvolti dal Sicomoro, tramite contatti raccolti durante gli anni, sono stati:

- BR1 (Street artist): ha seguito il Sicomoro nel 2018 e 2019 ed ha dato forma all'identità visiva del progetto *Silent Academy*, ossia il vestito in Emergency Blanket;
- Mariano Baduin (Maestro);
- Eloi Sessou (Stilista);
- Raffaele, Claudia e Matteo Pentasuglia (Maestri del carro);
- Sahid (Giovane chef).

Secondo la cultural manager del progetto, a livello progettuale di co – creazione, un grande supporto è stato dato dalla Fondazione. Per quanto riguarda la comunità, invece, essa ha partecipato attivamente ai laboratori ma non ha contribuito al processo di co-creazione del progetto. In altre parole non vi è stata un'effettiva partecipazione dei cittadini alla creazione ed allo sviluppo dell'idea progettuale che è rimasta invece interna alla cooperativa, agli artisti ed alla Fondazione.

Fondamentale è stato invece il supporto della Pubblica Amministrazione. Ha facilitato lo svolgimento di attività ed eventi pubblici in spazi adeguati. Tuttavia anche in questo caso non si può individuare un coinvolgimento della stessa amministrazione a livello di creazione progettuale.

I partner coinvolti dalla cooperativa sociale per dar vita al progetto sono stati:

- Fondazione città della pace - Potenza;
- ARCI - Basilicata;
- Associazione Tolbà;
- Silent University di Ruhr (Germania).

Altri stakeholder coinvolti nel processo sono prima di tutto i migranti che hanno contribuito alla *Silent Academy* mettendo a disposizione il loro talento e le loro competenze. Tra loro troviamo: Ibrahim Savane, Kingsley e tutti i maestri dei vari laboratori realizzati.

Per quanto riguarda l'accessibilità al progetto, c'è stato un grande lavoro fatto per le disabilità cognitive che è integrato nella *mission* della cooperativa sociale, ma non ci sono stati casi di persone con disabilità fisiche che hanno partecipato ai vari laboratori.

Il Sicomoro non ha dato riconoscimenti materiali per la partecipazione ai laboratori, questo perché si è lavorato soprattutto sul piano sociale. Secondo la cultural manager del progetto: *“Ci siamo affidati più al passa-parola sociale che riconosceva la competenza. Stiamo ancora lavorando ad un riconoscimento formale per permettere ad un maestro sarto di avere un certificato che possa dimostrare la capacità in ambito sartoriale. (...) non è facile e c'è tanta burocrazia, però era nostra intenzione avviare questo tipo di processo.”* Il loro augurio è che il maestro sarto possa riuscire, con il loro supporto, ad aprire una sartoria oppure che possa andare a Milano per seguire i suoi sogni.



Figura 3.3.1 – The Silent Academy e gli artisti (fonte: [http://ilsicomoro.net/area\\_tematica/progetti/](http://ilsicomoro.net/area_tematica/progetti/))

#### ▪ HOW?

- *FASE I:* La prima fase, necessaria per la creazione del progetto, è stata sviluppata grazie al coinvolgimento delle risorse umane, che avevano partecipato a progetti SPRAR, come il Sicomoro: Tolbà, Arci, Fondazione città della pace e Silent University. Grazie a questo team è stato possibile realizzare un'analisi delle competenze dei migranti in Basilicata. Nel 2018 sono state quindi analizzate le competenze di 300 migranti e da quest'analisi sono state derivate le macro aree di competenza. All'interno degli SPRAR ci sono degli operatori che aiutano i migranti a compilare il proprio curriculum, essi conoscono tutte le storie e i desideri perché non è un centro di prima accoglienza ma di seconda accoglienza. La novità che la Silent Academy ha portato è stata la ricerca del desiderio o dell'ambizione del migrante. Nella prima fase, infatti, la domanda è stata: *“Qual è la tua ambizione?”*
- *FASE II:* La seconda fase ha riguardato la selezione dei maestri ed un percorso di accompagnamento con gli artisti. L'artista che la cooperativa ha scelto è di Torino, ma ha la particolarità di essere un avvocato per i diritti degli immigrati. Con la sua collaborazione, è stato svolto un percorso metodologico diviso in 3 fasi che non sono da considerarsi cronologiche bensì simultanee:
  - 1) *Processo di sensibilizzazione:* La domanda principale che la cooperativa si è posta, è stata: *“Come si può arrivare ad un processo di inclusione sociale?”*. L'obiettivo era quello di coinvolgere le persone già vicine al tema, ma soprattutto quello di sensibilizzare coloro che avevano un'opinione o una visione differente. Il mezzo per raggiungere questo scopo è stato l'arte pubblica: il lavoro dei migranti è stato portato dagli spazi chiusi della comunità ad uno spazio pubblico, insieme ai cittadini locali. L'opera di sensibilizzazione è iniziata così: un'opera artistica è stata costruita insieme da migranti e locali all'interno di un laboratorio e successivamente è stata portata fuori, sotto gli occhi di tutti, a testimonianza del legame che si è creato.
  - 2) *Contaminazione:* Dall'intervista si comprende l'enfasi posta dal PL sui valori di contaminazione e condivisione delle conoscenze. Per il PL era fondamentale che non si creasse una barriera tra locali e migranti ma che si lavorasse tutti insieme per il raggiungimento di un obiettivo comune. Secondo la cultural manager del progetto: *“La contaminazione nasce già nel laboratorio con l'intreccio delle mani. Però, la cosa necessaria, era che anche il risultato e quindi l'opera creata non fosse tutta*

---

*occidentale o tutta africana (...). L'idea della contaminazione c'è sempre stata nell'utilizzo dei materiali, nell'iconografia, nelle opere o nelle musiche: volevamo un incontro di culture."*

- 3) *Inclusione sociale*: Il processo di inclusione sociale vero e proprio è iniziato quando l'opera è stata posizionata nello spazio pubblico, in questo modo è diventata un'identità condivisa tanto dal migrante quanto dal locale. La cooperativa ha scelto un tipo di arte capace di coinvolgere anche i giovani, ossia la *Street art*. I minori non accompagnati ed i minori locali hanno partecipato alla realizzazione di due murales a Nova Siri e San Chirico. Secondo le parole della manager culturale i murales hanno rappresentato *"Un'opera tangibile di un'identità rinnovata; il paese (...) ci si rispecchia."* A San Chirico, purtroppo, il murale è stato cancellato: è stata quindi rimossa un'iconografia che testimoniava un processo di inclusione avvenuto tramite il gioco.

Le risorse organizzative sono state impiegate secondo vari livelli. Il cuore dell'organizzazione si è occupata del coordinamento dell'intero progetto, ed era formato da 4 persone. A riguardo il PL ha affermato che sarebbe stato meglio allargare il team organizzativo centrale in modo da suddividere le varie responsabilità in modo più definito, aggiungendo qualche risorsa in più per le piccole pratiche giornaliere.

I partner sono stati fondamentali nel mettere il progetto in pratica, selezionando anche i maestri migranti, poiché c'era il bisogno di trovare qualcuno capace di insegnare all'abitante locale. In ogni laboratorio il maestro veniva affiancato ad un artista diverso: l'artista di Torino, BR1, Eloi Sessou, stilista della Costa D'Avorio, Baudouin, compositore e regista di Napoli. Hanno collaborato anche Raffaele e Claudia Pentasuglia, maestri del carro e della cartapesta locali. Nell'organizzazione sono stati presenti anche i partecipanti al laboratorio, ossia coloro che hanno realizzato le opere. Il Sicomoro non ha usufruito molto dei volontari della Fondazione, se non una sola volta durante una cena di comunità.

Le relazioni che si vengono a creare all'interno dei laboratori hanno costituito gli assi portanti dell'intero progetto. Ibrahim Savane, il giovane sarto della Costa d'Avorio che ha dovuto lasciare il suo paese per paura, ha trovato nel progetto *Silent Academy* un modo per ricominciare, per dar voce al suo talento e alle sue competenze, per non restare ai margini. Savane ha trasmesso gli insegnamenti del suo maestro Eloi Sessou, ed ha creato degli abiti partendo dalle Emergency Blanket che i migranti usano quando attraversano il mare. Quella coperta, carica di dolore e tragedia è diventata testimonianza di coloro che ce l'hanno fatta.

Savane, oltre al laboratorio, ha organizzato la sfilata in onore della cerimonia di apertura di Matera Capitale della Cultura europea 2019 e un'altra sfilata speciale per la festa del terzo settore. Durante questa festa sono state raccontate storie vere di tre ragazze provenienti da paesi e vissuti diversi, con lo sfondo di una tela simbolica. Come sottofondo alla sfilata il maestro Mariano Baudouin ha composto un poema sinfonico a testimonianza dell'incontro e della fusione di diverse culture. La composizione ha accolto diversi generi musicali armonizzandoli. Il brano è stato affidato all'Orchestra di fiati di Grottole e percussioni etniche, oltre che ad una compagine di coro a voce naturale e due solisti. Differenti cori, lontani, ma che condividono gli stessi obiettivi e modi di lavorare.

Alla classica tammurriata per la Madonna è stata aggiunta una ri-orchestrazione della Missa Luba, concepita in una forma più afro-americana che tribale e cantata in modo aggressivo e violento, per rappresentare il pathos di una rivolta. Lo sfondo dell'intero evento è stata la tela della Madonna del Gonfalone, cercata e restaurata in onore di questi eventi da professionalità italiane. La Madonna del Gonfalone è colei che dà voce ai poveri, agli emarginati e li "raccomanda" cantando, per liberarli dalla prepotenza.



Figura 3.3.2 – Un output del laboratorio di cucito (fonte: [http://ilsicomoro.net/area\\_tematica/progetti/](http://ilsicomoro.net/area_tematica/progetti/))

L'intero evento è stato basato su questo concetto: dare autonomia e "salvare" chi spesso rimane ai margini. Grazie ai migranti e alla loro storia, quest'opera è stata cercata e restituita al patrimonio dei cittadini materani.

Dal punto di vista delle risorse finanziarie, il progetto è costato 250000 € di cui: 200.000€ della Fondazione e 50.000€ del Sicomoro. Anche se i fondi sono arrivati con un leggero ritardo, la cooperativa è riuscita a gestire la rendicontazione, anticipando anche il budget necessario durante l'anno 2018.

#### ▪ WHERE?

Il talento dei migranti è stato anche un'occasione per far diffondere maggiormente i valori e le attività del Sicomoro nei centri minori della Basilicata poiché, oltre alla sede materana, i laboratori sono stati aperti anche a Nova Siri, a Rionero e a San Chirico Raparo. Anche se la sede di Nova Siri è stata successivamente chiusa.

Queste le parole della cultural manager del progetto, a riguardo *"C'erano tre maestri, uno in ogni sede, mentre gli artisti ruotavano. Ad esempio, artisti di Rionero in Vulture, hanno aperto un piccolo laboratorio di falegnameria. Questo laboratorio di falegnameria era guidato dal maestro Biniam insieme ad un coordinatore locale ed hanno realizzato insieme, nel 2018, una statua a sagoma inserita in una piazza cittadina con l'aiuto di BR1, lo street artist. Quest'anno hanno sempre collaborato con BR1 per realizzare la struttura d'ingresso alla mostra, quella rivestita in Emergency Blanket". "Ogni luogo aveva una sorta di specializzazione, strettamente legata alla tradizione del posto stesso."*

Le materie e discipline erano così suddivise:

- Matera: sartoria e cartapesta;
- Rionero in Vulture: falegnameria;
- San Chirico Raparo: coinvolgimento dei minori tramite pittura e Street Art (con l'artista BR1). Lo scopo era quello di lasciare un'impronta visiva nello spazio pubblico che fosse riconosciuta dai minori come identitaria. A riguardo si esprime così la cultural manager del progetto *"Con i ragazzi di San Chirico abbiamo giocato soprattutto con la Street art. Nel senso che li realizzammo nel 2018, sempre con l'artista BR1, un bel murale, con la partecipazione di 30 bambini, tra stranieri e locali. Si è quindi creato, tra minori, un legame affettivo con questa immagine che li riportava a quell'esperienza laboratoriale di integrazione ed era diventato il loro nuovo simbolo. Quindi, è questo ciò che quel tipo di processo ha creato, una nuova identità."*

## ▪ WHEN?

Gli abiti realizzati nei laboratori della Silent Academy hanno anche varcato i confini regionali: sono stati presentati a nel 2018 a Matera e Stigliano, nel 2019 di nuovo a Matera il 19 marzo, poi a Potenza il 24 maggio al Museo archeologico Nazionale di Palazzo Loffredo, a giugno al Castello di Sannicandro di Bari per il MUNDI Festival a luglio a Napoli presso il Centro Asterix di San Giovanni a Teduccio nell'ambito di "Stati di Grazia e di Emergenza Festival delle Periferie Teatri – Comunità – Territori".

Di seguito il cronoprogramma delle varie attività del progetto:

19 gennaio	Evento di apertura
20 – 24 febbraio	Workshop con lo stilista
21 gennaio – 8 marzo	Laboratorio di sartoria
12 – 16 marzo	Workshop con lo stilista Eloi Sessou
20 marzo	Sotto lo stesso manto – azione corale
21 – 24 marzo	Sotto lo stesso manto – installazione
24 maggio	Sotto lo stesso manto
20 giugno	Un'opera dei maestri del carro per la Silent Academy
21 – 25 giugno	Un'opera dei maestri del carro per la Silent Academy
07 luglio	Un'opera dei maestri del carro per la Silent Academy
23 – 24 novembre	The Silent Academy – la mostra
12 dicembre	La Madonna del Confalone per la Silent Academy
27 novembre – 22 dicembre	Silent Academy

La durata dei vari laboratori dipendeva da tanti fattori: un laboratorio di Sartoria è durato, continuativamente 3 mesi, ed ha portato alla realizzazione degli abiti in Emergency Blanket. È stato aperto nel gennaio 2019 ed è durato fino a marzo. La gestione del tempo, da parte della cooperativa, è stato un punto importante poiché il Sicomoro ha deciso di fare tanti eventi, organizzati in un percorso lineare. Inoltre alcuni eventi, come quello della performance della Madonna del Confalone, sono piaciuti tanto e sono stati richiesti anche altrove.

Com'è possibile notare dal cronoprogramma, il Sicomoro è stato uno dei primi PL a rompere il ghiaccio, organizzando il suo evento di apertura il 19 gennaio 2019. Inoltre, mentre la cooperativa pianificava gli eventi, i workshop erano svolti in modo continuativo soprattutto a Matera e in parte anche a Rionero.

## CRITICITA' EMERSE DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Secondo il PL diverse sono le criticità emerse durante la realizzazione del progetto, tra queste.

- *manca di un legame più profondo tra enti europei e progetti.* Secondo il PL ci sarebbe potuta essere un'azione della Fondazione, specificatamente dedicata a supportare l'entrata dei PL nelle reti di progetti ed in particolare con i partner europei;
- *manca di una disponibilità di spazi adatti a realizzare laboratori più lunghi e che fossero in grado di ospitare un numero maggiore di partecipanti, non solo a Matera ma anche negli altri paesi dove la presenza è stata meno incisiva;*
- *bisogno di una maggiore coesione, da parte di tutti gli stakeholder, sul metodo di lavoro da adottare.* La cooperativa in questione non ha avuto problemi con la rendicontazione perché, di base, ha un'amministrazione forte che ha saputo presentare nel modo migliore i documenti necessari. La

---

manager culturale, però, ha sottolineato l'importanza di *“una sorta di workshop intensivo sulla rendicontazione”* necessario per allineare, tra tutti i PL, le metodologie da applicare e soprattutto per aiutare le associazioni con un background poco consono alla realizzazione di una rendicontazione molto complessa;

- *poca lungimiranza sul “dopo Matera 2019”*, dovuta secondo il PL ad una poca lungimiranza da parte della Fondazione, ma anche ad un'organizzazione delle tempistiche carente. I PL si sono concentrati, prima di tutto, per realizzare l'output finale nei limiti del bando. Avendo più tempo a disposizione, magari iniziando prima la fase di progettazione, avrebbero potuto ottenere risultati più proficui anche sul dopo. Ancora secondo il PL, la Silent Academy è un processo, non un evento che nasce e muore nel giro di un anno, per questo, l'idea è quella di valorizzare e capitalizzare le metodologie utilizzate per stimolare un processo di innovazione sociale;
- *rete poco incisiva e collaborativa tra tutti i PL*. Il PL ritiene che tutti i PL avrebbero dovuto lavorare in modo più coordinato in modo da poter agire dal basso e muoversi per chiedere alla Pubblica Amministrazione (PA), ed in special modo ai comuni, gli spazi necessari, la facilitazione burocratica ecc. Unendosi e mostrandosi insieme avrebbero potuto essere molto più incisivi.

## **UN'ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL PROGETTO SUL PROJECT LEADER**

### **Rafforzamento/Innovazione del Business Model & Capacity Building**

Come già anticipato nell'introduzione, l'analisi di come lo sviluppo del progetto ha contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiama e Lerro, 2017). Coerentemente con il modello l'analisi degli impatti ha riguardato le seguenti dimensioni descrittive del business model di un'organizzazione, ossia: *il valore e l'impatto sociale e culturale, il finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario, gli stakeholder e le relative reti, la strategia, i processi, le risorse organizzative ed i partenariati.*

#### **▪ L'IMPATTO SULLA VALUE PROPOSITION**

Come emerge dall'indagine documentale e dall'intervista, il progetto *Silent Academy* ha un forte valore sociale, che mira a facilitare l'inclusione dei migranti nelle comunità. Ad oggi, secondo le parole della cultural manager del progetto *“Il valore sociale prodotto è veramente alle stelle. Tra l'altro, a dimostrazione di questo, c'è stata la volontà di alcune signore che hanno partecipato al laboratorio di sartoria di creare un'associazione di sarti con il maestro migrante all'interno.”* Ora principale intento è quello di rafforzare questa formula secondo la quale il lavoro produce valore sociale e utilizzarla in modo da creare opportunità di lavoro per i migranti che corrispondano alle loro competenze.

Il progetto, sempre secondo il PL, ha avuto molti risultati riguardanti il tema della sensibilizzazione e dato alcuni input ai cittadini spronandoli a cambiare atteggiamenti ed attitudini. A supporto di tale tesi la cultural manager del progetto afferma che *“la tecnica utilizzata da Savane per fare il punto croce era diversa da quella da sempre adottata dalle signore locali che hanno partecipato al laboratorio. Quindi, sicuramente ne sono usciti tutti arricchiti da questa esperienza.”* Oppure ancora *“Anche la passeggiata per strada che ha fatto Tessi (...) con il vestito dorato (in Emergency blanket) ha strappato un “wow, che bello!” anche alle persone più scettiche e lontane dal tema.”*

---

Gli ostacoli riscontrati, che non hanno permesso di massimizzare totalmente il valore prodotto, sono stati soprattutto a livello di capienza e di organizzazione dei laboratori perché i maestri migranti erano in pochi, e molti volevano partecipare ai workshop. Al fine di massimizzare i benefici, il Sicomoro si è impegnato a replicare alcuni eventi. Sarebbe stato opportuno realizzare laboratori più lunghi non solo a Matera ma anche negli altri paesi dove la presenza è stata meno incisiva.

Nonostante la sicurezza che la cooperativa dimostrava verso la propria mission, fondamentale è stato il supporto e l'entusiasmo dimostrato da tutti coloro che vi hanno partecipato. Queste le parole della cultural manager del progetto a riguardo: *"ovviamente la vera conferma di un progetto sociale ti arriva da chi partecipa. Vedere il loro entusiasmo è stato quello che ha dato l'eco giusta al progetto: ossia l'eco emotiva."* Tutto ciò ha funzionato grazie soprattutto a coloro che hanno partecipato, mettendo a disposizione la propria arte. Queste le parole della dott.ssa Dubla a riguardo: *"gli artisti selezionati sono stati fondamentali ed hanno perfettamente interpretato il progetto. BR1 ha creato gli abiti con la coperta isoterma che sono diventati il "brand" della Silent Academy. Ci ha reso così immediatamente riconoscibili a livello di comunicazione ed immediatamente emotivi a livello artistico."*

Di fatto il progetto della Silent Academy ha rafforzato ulteriormente la value proposition del Sicomoro.

#### ▪ L'IMPATTO SULLA STRATEGIA

Secondo la cultural manager del progetto *"Il dopo non c'è quasi per nessuno, nella formula utilizzata fino ad ora. Tutti ci dobbiamo re inventare. La nostra Silent Academy sicuramente non potrà avere 4 sedi, ma 1."* Per il Sicomoro, ad oggi, è importante fare un resoconto e capire cosa è stato fatto bene e quali sono le competenze e le capacità da migliorare.

Alla luce dell'esperienza Matera 2019, il Sicomoro intende adattare e modificare la formula progettuale, adeguandola soprattutto alle disponibilità finanziarie, poiché il progetto non è auto-sostenibile.

Uno degli obiettivi strategici fondamentali è quello di dare continuità al progetto, istituendo una Silent Academy che riesca a supportare e sostenere i migranti nella ricerca di un lavoro che sia adatto alle loro competenze e capacità. Come prima cosa, il PL vorrebbe aiutare il maestro sarto ad aprirsi una Sartoria, per valorizzare il suo eccezionale talento.

Secondo il PL, ad oggi è necessario un atto di coraggio per proseguire secondo questa linea. Continuare a fare quello che si è fatto è difficile perché non c'è più la sicurezza del cuscinetto di Matera 2019, che era un cuscinetto finanziario principalmente. Sempre secondo il PL il problema principale di Matera 2019 è stato proprio quello di pensare fino al 2019.

Grazie ad una migliore visibilità il Sicomoro ha avuto l'opportunità di fare alcuni incontri rilevanti a Torino. L'associazione Ashoka ha conferito alla *Silent Academy* il titolo tra gli 8 progetti più importanti a livello di innovazione sociale. In quell'occasione il progetto è stato presentato a Torino e lì è stata aperta una finestra su alcune reti.

Secondo il PL, in chiave strategica è fondamentale trovare un modo per sostenere il progetto a livello finanziario, sfruttando la rete di contatti costruita o valutando le opportunità di partecipazione ad un bando europeo. Inoltre è anche necessario lavorare sulle competenze richieste soprattutto a livello progettuale e curatoriale.

---

## ▪ L'IMPATTO SULLE RISORSE ORGANIZZATIVE

A testimonianza del progetto sociale svolto, come asset tangibili rimangono sicuramente gli abiti bellissimi creati durante i laboratori di cucito, la statua situata a Rionero in Vulture e tutte le opere presentate durante la mostra fatta a novembre, frutto dei vari laboratori.

L'intero progetto è stato sviluppato analogicamente, gli unici strumenti tecnologici presenti sono stati: una telecamera a 360°. Durante la mostra della Silent Academy è stato possibile guardare ad alcuni scorci con gli occhialini a 360°, quindi tramite realtà virtuale ed aumentata. Lo sviluppo del progetto non ha modificato quindi gli asset tecnologici della cooperativa.

La scelta chiave per il Sicomoro, è stata la gestione della comunicazione: hanno deciso di contattare un ufficio stampa di Roma che si è occupato di comunicare il progetto. Tale comunicazione ha permesso di avere una massima diffusione delle informazioni relative al progetto. Sempre secondo la cultural manager del progetto, i progetti sviluppati dai PL hanno avuto un enorme valore in sé ma hanno bisogno di essere comunicati bene.

Per quanto riguarda riconoscibilità e reputazione il Sicomoro è riuscito a rafforzare la sua visibilità sia a livello locale che nazionale, anche se meno a livello internazionale, poiché hanno presenziato solo in Germania, con la Silent University di Ruhr. A livello di partnership, soprattutto nazionali, la rete si sta ampliando, però parlare di uno sviluppo concreto è ancora prematuro.

A livello internazionale non è stato fatto molto, anche in modo consapevole. Secondo le parole della cultural manager del progetto *“la Fondazione ci aveva proposto dei nomi stranieri, artisti e organizzazioni estere, però alla fine siamo stati noi a scegliere una direzione più nazionale.”*

La partecipazione al programma Matera 2019 ha consentito un miglioramento di alcune capacità del PL, come descritto nella sezione seguente dedicata al capacity building.

### ▪ *Capacity building*

Secondo la cultural manager del progetto la fase del build up *“è stata importante perché ci siamo incontrati noi tutti PL in un momento in cui tutti i progetti dovevano ancora essere scritti, non eravamo infatti arrivati ad una fase di scrittura definitiva del progetto. Lì la Fondazione si è messa a disposizione per spiegare quali erano gli obiettivi, cosa potevamo offrirci reciprocamente (...). Ricordo perfettamente che c'era la domanda sul dopo. Dopo su cui abbiamo discusso insieme, in una riflessione collettiva. (...)”*.

Al momento però, la parte sul dopo, è rimasta aperta, anche se, sempre secondo la cultural manager del progetto *“Non si può nemmeno chiedere alla Fondazione un'assistenza continua, quella è la forza di ognuno, dobbiamo procedere da soli. Sicuramente manca un periodo di build up finale, anche se adesso è impensabile da costruire; (...). Quindi, la domanda è: come fare? (...)”*

Nella figura seguente sono evidenziate alcune capacità gestionali e organizzative e il loro livello di miglioramento avvenuto grazie alla fase di Build up del programma per Matera 2019.

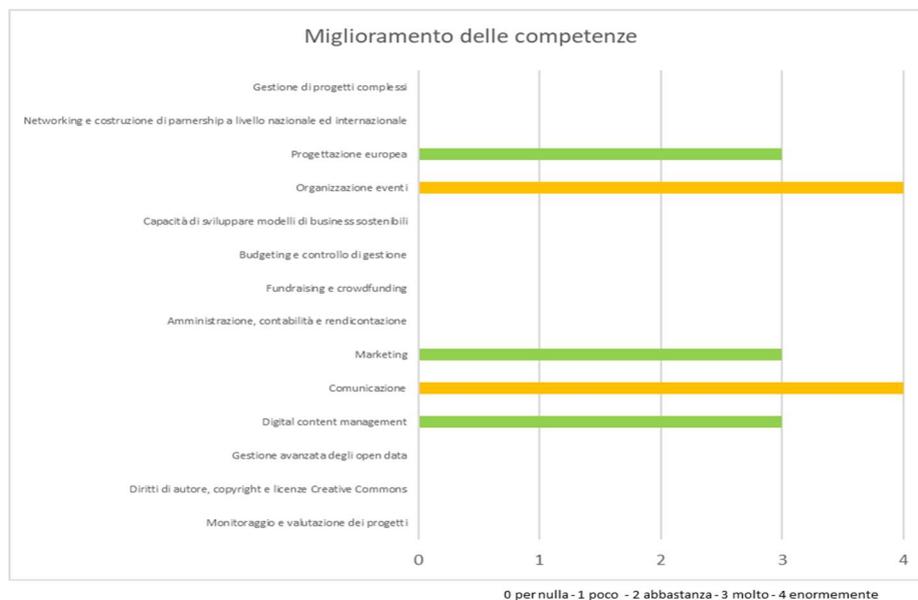


Figura 3.3.4 – Miglioramento delle competenze

Analizzando il grafico è possibile notare che il periodo di build up ha avuto un impatto positivo molto limitato su molte delle competenze elencate.

Lo sviluppo del progetto ha tuttavia portato ad un miglioramento di alcune competenze secondo un processo tutto interno al Sicomoro, con processi di crescita personali dettati anche dal far fronte da soli alle necessità che si andavano definendo.

Il Sicomoro ha lavorato sul progetto soprattutto facendo leva sulle risorse umane; sono queste ultime, infatti, ad aver incrementato molto le loro competenze e capacità, grazie alla partecipazione al programma Matera 2019. La cultural manager del progetto ritiene che *“il miglioramento c’è stato perché era forzato. O lo facevi o rimanevi inghiottito dai tuoi stessi eventi.”* La gestione di un progetto così, complesso, con un budget elevato, è stata infatti una totale novità per il PL. Il Sicomoro non aveva mai fatto eventi perché fondamentalmente si occupa di altro, come immigrazione, terza età e disabilità. Il suo punto di forza erano i laboratori, ma a livello performativo ed eventistico era assolutamente impreparato. Nel 2017, insieme alla cultural manager del progetto, il Sicomoro ha realizzato una pianificazione con una *vision* più grande, a medio lungo termine. Ad oggi la cooperativa si trova sicuramente con un bagaglio di competenze organizzative molto ricco e dichiara di sapere come dividere ed assegnare i ruoli all’interno di un team e meglio gestire il tempo. Queste competenze sono fondamentali e alla base della realizzazione di un qualsiasi progetto futuro che il Sicomoro vorrà organizzare.

Il Sicomoro non ha avuto problemi con la rendicontazione, perché aveva già alle spalle un background amministrativo forte. Differenti capacità in più sono state acquisite, quindi, grazie alla partecipazione al programma Matera 2019, ma questi risultati non sono in stretta correlazione con la fase di build up. La crescita è avvenuta soprattutto grazie alle risorse personali della cooperativa.

La cultural manager del progetto, inoltre, ha sottolineato di essersi trovata molto bene a collaborare con il project manager che le è stato affiancato dalla Fondazione, ma anche con la responsabile dell’implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019.

Altre competenze acquisite riguardano soprattutto la comunicazione poiché il Sicomoro, ad oggi, è capace di avere un’ampia visibilità in autonomia. Non c’è più la necessità del supporto dell’ufficio stampa nazionale

---

perché i soggetti che si sono occupati di comunicazione durante lo svolgimento del progetto sono cresciuti tantissimo, ingrandendo il loro bagaglio di competenze.

In termini generali la cooperativa si è ritenuta molto soddisfatta del processo di co – creazione avvenuto insieme alla Fondazione: *“Sulla co – creazione One-to-One Fondazione e PL, sono, ma credo siamo, anche come cooperativa, molto soddisfatti. Una Fondazione presente, che sapeva indirizzarci. Lì ho sentito un processo creativo proficuo, proprio per lo sviluppo del progetto.”*, queste le parole della cultural manager del progetto.

#### ▪ **L’IMPATTO SUI PROCESSI**

Dall’intervista è emerso che diversi sono i processi sui quali lo sviluppo del progetto ha avuto un maggior impatto. Tra questi:

- l’organizzazione di spettacoli e performance complesse;
- la comunicazione di progetti, migliorata grazie alla collaborazione con un ufficio stampa nazionale;
- la pianificazione di eventi, con particolare riferimento all’allocazione delle risorse tempo e uomo;
- l’ampliamento delle attività realizzate dalla cooperativa sociale Il Sicomoro, grazie all’inclusione di attività culturali (precedentemente il Sicomoro era conosciuto solo per gestione di SPRAR, attività con disabili, migranti, anziani ecc.).

#### ▪ **L’IMPATTO SUI PARTENARIATI**

La partecipazione al programma Matera 2019, ad oggi non ha portato ad un particolare consolidamento di partenariati per la cooperativa sociale Il Sicomoro poiché preesistevano già prima del progetto.

Il Sicomoro, però, è riuscito ad incrementare la sua rete di contatti, soprattutto a livello nazionale ed internazionale, poiché a livello locale, conosceva già quasi tutti i PL coinvolti.

Le partnership nate per il progetto sono state scelte esclusivamente dal Sicomoro; la cooperativa non si è rivolta alla Fondazione, ha preferito dare un indirizzo più locale/ nazionale al suo progetto, per incrementare il valore sociale prodotto sul territorio.

Di conseguenza, le relazioni sono state strette maggiormente con organizzazioni con le quali la cooperativa aveva già avuto a che fare. Altri soggetti gli sono stati presentati dal direttore artistico e dall’ufficio stampa nazionale.

A livello internazionale, è stata avviata una collaborazione con la Silent University di Ruhr, il Sicomoro ha quindi presenziato in Germania ed è riuscito a cogliere alcune differenze sostanziali tra il proprio progetto e quello dei partner tedeschi. Le differenze hanno riguardato soprattutto la barriera linguistica tra migranti e locali, che per il PL in esame non è stata un problema. *“Questa è una cosa stupenda perché quando hai a che fare con le mani, la lingua non è un problema. Ad esempio, i nostri partner europei, quelli della Silent University di Ruhr (...) sono molto focalizzati sul problema linguistico e per loro l’integrazione passa dalla lingua. Sono anni che lavorano sulla mediazione linguistica perché ovviamente loro hanno un modello più universitario, per questo è fondamentale il dato linguistico. Per noi questo ostacolo non è mai esistito proprio perché non c’era bisogno di utilizzare altro che le mani”*, queste le parole della cultural manager del progetto.

---

## ▪ L'IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER

Analizzando le relazioni con gli stakeholder, è da evidenziare che le relazioni con le amministrazioni pubbliche e gli enti locali sono state proficue e fondamentali per la realizzazione del progetto. C'è stato un supporto dall'amministrazione per quanto riguarda la realizzazione di eventi pubblici in piazza e per la concessione degli spazi, in tutti e quattro i comuni interessati dal progetto.

Secondo la cultural manager del progetto, non era possibile realizzare una co creazione con la pubblica amministrazione o con i cittadini locali: *"La PA giustamente, rimane fuori dai processi di co – creazione (...) perché altrimenti pone una direzione all'ambito artistico."* Per quanto riguarda i cittadini *"La co – creazione tra gli abitanti è un processo complicatissimo e che spesso l'abitante nemmeno vuole. Chi partecipa ai laboratori vuole essere coinvolto ma non ha un'intenzione di progettare, vuole lavorare attivamente. Quindi chiedere a sarte di realizzare insieme un vestito condiviso è stato bellissimo ed abbiamo visto tanta partecipazione. La co – creazione a livello progettuale non è pensabile con la comunità. Da tanti punti di vista non è pensabile per la qualità del progetto."*

A livello nazionale i rapporti sono stati instaurati o rafforzati soprattutto con i partner, ossia: la Fondazione città della pace di Potenza, l'Arci Basilicata e l'associazione Tolbà. Ulteriori rapporti sono stati stretti con l'ufficio stampa nazionale di Roma, l'ex direttore generale della Biennale di Venezia e i vari artisti, accorsi da tutta Italia per prendere parte al progetto.

A livello internazionale un rapporto instaurato è stato quello con la Silent Academy di Ruhr. Questo è avvenuto grazie alla scelta della cooperativa di dare al progetto una direzione soprattutto nazionale.

## ▪ L'IMPATTO SULLA RESILIENZA FINANZIARIA & FUNDING

Dall'intervista è emerso che il progetto non è auto finanziabile ed una volta perso il "cuscinetto" di Matera 2019 è difficile pensare ad un futuro stabile.

Secondo il PL l'ideale sarebbe riuscire a replicare almeno una delle 4 sedi del Sicomoro che riesca a rimanere attiva in modo permanente. Ad oggi ancora non c'è una soluzione concreta, la speranza del PL è quella di riuscire ad ottenere un finanziamento in modo da poter continuare a dare un sostegno concreto ai migranti.

## MATERA ECOC 2019 E SETTORE CREATIVO E CULTURALE: IL PARERE DEL PROJECT LEADER

Secondo il parere del PL, partecipare al programma Matera 2019 dà un enorme vantaggio in termini di visibilità e tutto ciò che ne consegue. *"Dalla notorietà, arriva una fiducia maggiore quindi una fidelizzazione di quelli che possono essere i fruitori della struttura."* Secondo la cultural manager del progetto, questo è uno dei maggiori benefici ottenuti dall'aver partecipato ad un simile programma così grande e complesso.

Le aspettative, prima della partecipazione, erano alte ma hanno poi subito un ridimensionamento. Secondo il parere del PL, questo ridimensionamento è legato al modo di vivere la città. Il progetto in sé è piaciuto molto ed ha creato un alto valore sociale ma il problema è che mancano le prospettive di crescita poiché il terreno dove si è seminato dà segni di infertilità.

La reputazione e l'immagine della città non è di certo risultata indebolita, né invariata, ma il rafforzamento, secondo il PL, che c'è stato è minimo rispetto al potenziale miglioramento atteso prima del 2019.

Nonostante, secondo il parere del PL, il potenziale di sviluppo del settore culturale e creativo in Basilicata rimane inattivo, il Sicomoro ha senza dubbio rafforzato la sua immagine come impresa creativa e culturale.

---

Prima della partecipazione al programma Matera 2019 il Sicomoro era conosciuto solamente per le altre sue attività, mentre, ad oggi, le persone hanno potuto apprezzare anche il suo lato artistico e culturale.

Per quanto riguarda la legacy, la cultural manager del progetto si esprime così *“Si puntava tantissimo all’inizio su questo, era quello che si ripeteva più volte. Quindi, ci sono parole che si sono svuotate di significato. Legacy, co – creazione, futuro.”*.

## **SOSTENIBILITÀ FUTURA POST 2019 ED ATTESE PER IL FUTURO**

La partecipazione al programma Matera 2019 ha rafforzato molte competenze del PL il Sicomoro, mettendo in luce anche il suo lato culturale ed artistico. Purtroppo però, secondo il PL, c’è una grossa difficoltà nel portare avanti il progetto, così com’è stato pensato.

Il PL vorrebbe capitalizzare il valore del suo progetto mediante:

- valorizzazione e capitalizzazione delle metodologie utilizzate per stimolare un processo di innovazione sociale;
- apertura di almeno una sede permanente della Silent Academy;
- supporto ed aiuto con le pratiche burocratiche al maestro migrante Savane per l’apertura della sua sartoria;
- accompagnamento dei migranti in un percorso professionale che li soddisfi pienamente.

Grande qualità è stata data al progetto dagli artisti che vi hanno partecipato, in particolare Eloi Sessou, stilista della Costa D’Avorio. È grazie agli artisti che vi hanno partecipato che il Sicomoro è stato in grado di acquisire le più grandi conoscenze che riuscirà a portare avanti nel tempo.

Per quanto riguarda lo scambio di conoscenze tra PL, secondo il PL non c’è stato un grande scambio perché non si è creata una vera e propria rete. Ogni PL è rimasto principalmente focalizzato sul proprio progetto, poiché era richiesto un esito artistico qualitativamente alto. Non è stato quindi possibile creare un processo di scambi e la risorsa che è mancata è stata sicuramente il tempo.

Secondo la cultural manager del progetto: *“Avremmo dovuto forse iniziare 4 anni prima, in modo che il 2019, giustamente, sarebbe stato dedicato all’evento (...) in modo da costruire una rete, non solo nel percorso di build up con i project leader ma proprio con gli abitanti, e con gli artisti. (...) nessuno dei project leader, in realtà, è riuscito a godere del progetto dell’altro (...).”*

Ad oggi, purtroppo, le speranze sul futuro sono minime e le cause sono molteplici, come, ad esempio:

- ambiente culturale materano e, in genere lucano, poco adatto per dare una continuità a progetti complessi;
- presunzione sociale che non permette di analizzare gli aspetti carenti dei progetti, in ottica di miglioramento continuo;
- rete di PL lucani poco incisiva;
- poco tempo a disposizione per la pianificazione di un futuro concreto;
- comunicazione carente sulle opportunità future tra i diversi attori che hanno partecipato al Matera 2019;

- 
- assenza di un programma post Matera2019, per la legacy, che coinvolga i PL e fornisca una visione concreta su progetti futuri.

### 3.4 LA LUNA AL GUINZAGLIO

#### IL PROJECT LEADER

La Luna al Guinzaglio è un'associazione culturale attiva dal 2003 a Potenza che opera nel settore dell'arte, dell'educazione e della cultura realizzando percorsi di formazione, mostre, allestimenti e progetti didattici rivolti a scuole, insegnanti, operatori, famiglie e cittadini di tutte le età (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/la-luna-al-guinzaglio/>).

Il dialogo, lo scambio, l'apertura culturale, le dinamiche espressive e comunicative, l'inclusione sociale, la sostenibilità e l'arte vista come intreccio di relazioni sono i valori che ispirano l'Associazione culturale. Attorno a questi valori sono nati tantissimi percorsi multi-disciplinari, attività laboratoriali e di *empowerment*, esperienze e giochi utili per unire comunità e scuole e valorizzare il patrimonio umano, ambientale e culturale.

I progetti promossi e sostenuti dalla Luna al Guinzaglio "mirano a tessere una rete socio-culturale da quasi 14 anni, incrementando una trama di relazioni che parte dalla Basilicata per arrivare ormai in tutta Italia. L'Associazione intende implementare questa rete aumentando le opportunità di guardare la realtà attraverso un altro punto di vista, grazie alla straordinaria capacità dell'arte di rendere visibile ciò che non lo è e di farci conoscere il mondo attraverso latitudini inedite. La Luna al guinzaglio è ospite da più di un decennio di manifestazioni a carattere internazionale con allestimenti, mostre interattive e laboratori, tutti caratterizzati dall'utilizzo di materiali recuperati ed oggetti rotti e in disuso. I sentieri creativi e formativi vengono progettati inseguendo due criteri fondamentali: coinvolgere le comunità locali in processi di realizzazione e fruizione dell'arte e tessere relazioni con il territorio per promuovere una reciprocità nel rapporto tra opera e spettatore. Il percorso costruito intorno agli oggetti rotti e alle loro potenzialità generative, ha dato vita negli anni ad una poetica ecologica che ha reso le centinaia di persone partecipanti ai processi ambasciatrici di valori quali la sostenibilità, la conoscenza, l'inclusione. Un vero e proprio rituale collettivo che ha consegnato ai territori la possibilità di realizzare percorsi virtuosi, socializzanti e a significativo impatto culturale" (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/la-luna-al-guinzaglio/>)

L'Associazione è stata creata da 7 persone che continuano ancora oggi a gestirla e da diversi volontari, chiamati *popolo lunare*. Gli utenti ai quali l'Associazione si rivolge sono molto eterogenei: bambini, ragazzi, adulti, insegnanti, semplici curiosi.

Nel 2008 l'Associazione ha aperto il Salone dei Rifiutati. Lo spazio è nato come officina e atelier creativo autogestito e nel 2016 è diventato cooperativa sociale. Il Salone ha una convenzione con molte aziende produttive e valorizza i loro scarti donandogli una nuova vita, secondo la logica per la quale la parola rifiutato ha una doppia valenza: gli oggetti che sono stati messi da parte, che non sono utilizzati possono essere riutilizzati di nuovo per scoprirne la loro vera essenza e il loro potenziale. Coerentemente con questa logica, gli scarti riconvertiti diventano materiale per attività didattiche, mostre, laboratori e corsi di formazione.

Nel 2011 La luna al Guinzaglio è stata riconosciuta come Centro di Educazione Ambientale per la Sostenibilità. (C.E.A.S.)

Nel 2018 l'Associazione ha dato vita al MOON, il Museo Officina Oggetti Narranti. "Il MOON, Museo Officina degli Oggetti Narranti, nasce per valorizzare le mostre e gli allestimenti creati dal collettivo nel corso degli anni, ma anche come spazio aperto alla comunità per accogliere altre esposizioni temporanee, realizzare nuove produzioni, workshop, residenze e percorsi di empowerment. Il MOON è un luogo aperto a tutti in cui

---

materiali di scarto, incontri e processi creativi operati su oggetti quotidiani danno vita a un piccolo universo di stupori. Al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile attraverso l'arte e la bellezza, il MOON offre servizi a scuole, enti pubblici e privati nel settore della cultura e della didattica" (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/moon-museo-officina-oggetti-narranti/>). La facciata del MOON è una preview del contenuto, e rimanda alla possibilità di ripensare ad un oggetto usato donandogli nuovi significati.

L'Associazione è protagonista di numerosi altri progetti ed iniziative, consultabili sul suo sito web.

## **IL PROGETTO: M.E.M.O.RI. – MUSEO EURO MEDITERRANEO DELL'OGGETTO RIFIUTATO**

La parola M.E.M.O.RI. è un acronimo che sta a significare: Museo Euro Mediterraneo dell'Oggetto Rifiutato ed è un progetto artistico interculturale nato dalla collaborazione tra la Fondazione Matera Basilicata 2019 e l'Associazione culturale La Luna al Guinzaglio.

"M.E.M.O.RI. è un museo itinerante che espone frammenti, tracce, piccoli oggetti raccolti nel corso di un viaggio compiuto dagli operatori della cooperativa il Salone dei Rifiutati in 5 città mediterranee (Genova, Marsiglia, Malaga, Tunisi e Tétouan) e in 5 città lucane (Bernalda, Venosa, Matera, Muro Lucano, Potenza). L'attraversamento creativo finalizzato a conoscere i luoghi delle 10 comunità coinvolte si è svolto nello spazio urbano alla ricerca di manufatti artistici e domestici, souvenir, scarti di artigianato locale, oggetti portati dal mare o trovati per strada. Gli oggetti recuperati sono diventati il pretesto per annotare gesti, incontri, contaminazioni, tradizioni e cambiamenti, raccontati nei musei, nelle case, nei negozi, nei laboratori artigianali, nelle strade e nei porti. Di passaggio in passaggio la ricerca sul manufatto e sugli oggetti ha dato vita a diverse collezioni, testimoniando uno spostamento di interesse dall'oggetto tipico all'oggetto topico. L'abilità di rievocare le culture di appartenenza, propria dei souvenir, si è fusa con l'universalità di reperti accidentali e quotidiani, ricordi di viaggio, cose comuni, biglietti aerei, oggetti da tasca, con l'obiettivo di risalire, nel rispetto del significato originario della parola souvenir, alla memoria e al suo modo di incontrare la realtà conservando e alimentando i passati. Gli oggetti radunati durante questi tragitti hanno dato vita alle collezioni del M.E.M.O.RI., esposte in una mostra permanente e diverse temporanee con una modalità inedita ed interattiva." (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/memori/>).

### **▪ WHY**

"Risalendo lungo le storie che gli oggetti racchiudono, M.E.M.O.RI. è un percorso che prova a offrire elementi di riflessione sul rapporto tra uomo e uomo, aprendo domande sul senso delle culture in cui queste cose sono nate e sono state scambiate, maneggiate, vissute. È un vero e proprio museo delle circostanze, in cui, dietro ogni apparentemente semplice oggetto, si nasconde un viaggio della mano: la mano che tocca, sfiora, prende, lascia, dona, prova a dar forma a porzioni di mondo" (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/memori/>).

Il progetto M.E.M.O.RI., quindi, esalta il valore dello scambio e del rapporto tra uomini e culture in esso racchiuso. Il museo evidenzia il valore del souvenir attraverso l'antico concetto di simbolo. In greco antico il termine simbolo richiamava l'usanza per cui due persone, due famiglie o anche due città, nel momento del saluto e della separazione, dividevano una tessera, e ne conservavano ognuno una delle due parti a dimostrazione dell'incontro. Nel progetto la ricerca del souvenir ha costituito la modalità per conservare una memoria tangibile degli scambi, del confronto, del dialogo tra persone, in un viaggio avvenuto attraverso i luoghi del Mediterraneo.



Figura 3.4.1 – Alcuni oggetti esposti al M.E.M.O.RI. (fonte: <https://www.lalunaalguinzaglio.it/inaugurato-il-progetto-m-e-m-o-ri-ovvero-museo-euro-mediterraneo-dellogetto-ri-fiutato/>)

M.E.M.O.RI. nasce quindi con l'intento di raccontare e condividere l'esperienza di un viaggio attraverso il Mediterraneo e l'Europa, che ha interessato territori e comunità che da millenni scambiano oggetti e merci e che ancora oggi dialogano alla ricerca di un reciproco riconoscimento.

#### ▪ HOW

La costruzione della mostra M.E.M.O.RI. è avvenuta in differenti fasi:

*FASE I:* La prima fase di costruzione del M.E.M.O.RI. è stata sviluppata in modo simultaneo nelle varie città coinvolte nel progetto ossia Genova, Malaga, Marsiglia, Tunisi, Tétouan, Venosa, Matera, Potenza, Bernalda e Muro Lucano. La Luna al Guinzaglio ha raggiunto ogni città tramite associazioni del luogo che condividono i suoi stessi valori e visioni, e che sono state denominate *associazioni ancora*. Queste associazioni hanno supportato il PL nella creazione e gestione dei contatti con alcune scuole presenti nella propria città. Hanno, inoltre, assistito la Luna al Guinzaglio, nella distribuzione della cosiddetta M.E.M.O.RI. Box in tutte le classi che hanno partecipato al progetto. La M.E.M.O.RI. Box è una scatola contenente: una plancia, un libro, un quaderno delle istruzioni, delle missioni da svolgere e dei block notes. Ogni box poteva essere geo-localizzato. Ciascuna classe, impiegando il materiale contenuto nella box, è stata invitata a creare il suo output originale, con i suoi viaggi ed i suoi incontri, concentrandosi su argomenti pre definiti (ad esempio la moneta ed i suoi movimenti nel caso delle scuole di Genova e Venosa) secondo quanto richiesto dal progetto. Tutte le M.E.M.O.RI. Box compilate dai ragazzi sono quindi pervenute al PL, impiegando un minimo di 20 giorni (da Genova) e un massimo di 3 mesi (da Marsiglia).

Il rapporto tra gli alunni delle varie scuole che preparavano le M.E.M.O.RI. Box ed il PL è sempre stato mediato da un docente o un mediatore culturale.

*FASE II:* Sono stati organizzati diversi laboratori, che hanno coinvolto anche le comunità. I laboratori hanno avuto la finalità di raccogliere spunti e riflessioni sul Mediterraneo, oggetti del viaggio, souvenir e collezioni domestiche. Sono stati, quindi, realizzati dei M.E.M.O.RI. Lab volti ad analizzare i lavori sviluppati nelle scuole nelle comunità. I laboratori sono stati realizzati con la partecipazione di esperti che hanno analizzato le M.E.M.O.RI. Box sviluppate, con i loro contenuti e forme. Ogni esperto è stato chiamato a valutare le box, in relazione alla significatività dei contenuti alla luce degli obiettivi di progetto, alle potenzialità di inserimento in un percorso museale, alla loro capacità evocativa.

La fase II del progetto è stata caratterizzata dalla presenza di un nutrito numero di esperti ed artisti di valenza nazionale ed internazionale, impegnati in attività laboratoriali e workshop. Tra questi:

- *Fabio Fornasari* (19 – 24 giugno 2018) - Architetto e museologo italiano innovativo, che ha partecipato ad un ciclo di incontri e laboratori presso il Moon;

- 
- *Duccio Canestrin* (2 – 4 luglio 2018) - Docente ed Antropologo del turismo. Durante la sua permanenza ha visitato Matera, ha dedicato una sessione di formazione allo staff del progetto ed è intervenuto in un incontro aperto al pubblico sui souvenir e gli oggetti di viaggio;
  - *Massimo Gerardo Carrese* (16 – 17 ottobre 2018) - Uno studioso si occupa di *fantasiologia*. Ha accompagnato lo staff de La Luna al Guinzaglio in un percorso linguistico utile per stimolare processi fantastici, lavorando su parole comuni che sono emerse dall'analisi delle M.E.M.O.RI. Box;
  - *Antonio Politano* (21 – 24 ottobre 2018) - Un viaggiatore, giornalista e fotografo che collabora e scrive per la Repubblica ed il National Geographic. Durante la sua permanenza, il fotografo si è immerso nella vita della comunità locale, creando una testimonianza del patrimonio locale e culturale. Inoltre, ha tenuto un workshop sulla fotografia e i reportage di viaggio.
  - *Kaori Kato* (6-11 marzo 2019) - Un'artista giapponese conosciuta per le sue installazioni di carta realizzate interrogando il linguaggio formale e concettuale della carta e mescolandolo ai fenomeni fisici e naturali. Si tratta di una sperimentatrice in chiave contemporanea della tradizionale tecnica giapponese di lavorazione della carta. L'artista ha esposto al MUSMA di Matera l'installazione Drawing Machine, condividendo le procedure per l'uso dell'opera, una particolare macchina da disegno realizzata dall'artista e capace di creare disegni e operazioni su carta con l'energia del vento. Al MOON ha tenuto un workshop gratuito e aperto, in cui è stato realizzato un gioco attraverso origami, pieghe e fold-out book.
  - *Maria Rosa Sossai e Farah Khelil* (13 maggio 2019) - La Sossai è una curatrice d'arte che ha presentato cinque esercizi d'arte contemporanea donati al museo da diversi artisti. Farah Khelil ha invece tenuto un laboratorio, dove hanno partecipato 40 persone dai 14 anni in su. Durante il laboratorio i partecipanti hanno potuto creare segnalibri personalizzati realizzati con tecniche differenti. I piccoli manufatti sono stati poi lasciati all'interno di libri altrui in modo da essere trovati lì da chi li consulterà in futuro.
  - *Massimo Gerardo Carrese* (4 giugno 2019) - Un fantasiologo che è ritornato al Memori proponendo un laboratorio interattivo per la comprensione dei significati nascosti delle cose e nel mondo dei segni, lettere ed alfabeti.
  - *Fabio Bonelli* (6 giugno 2019) - Durante il suo laboratorio è stata realizzata una performance costruita intorno al tema "ascolto delle parole delle cose che non hanno voce".
  - *Gianluca Caporaso* (7 giugno 2019) - Durante il suo laboratorio il pubblico ha potuto conoscere le tecniche della scrittura *geofantastica* dell'autore delle scritture museali del M.E.M.O.RI.
  - *Hassan Echair* (25 giugno 2019) - Artista che ha presentato la sua collezione di libri realizzati per il museo M.E.M.O.RI. nati in co-progettazione con la comunità locale nella medina di Tétouan.

*FASE III:* In questa fase è stata allestita la mostra. La mostra "M.E.M.O.RI. si articola come un museo, con percorsi espositivi e conservativi fatti di teche ed espositori. Nel giocare ad essere un museo essa ha diverse collezioni in espansione esposte in mostre permanenti ed accoglie mostre temporanee. I reperti collezionati, sono stati ri-fiutati, ovvero rielaborati grazie alla creazione di dispositivi meccanici, elettronici e digitali (innesti, circuiti, applicazioni, comandi, oggetti-appendice...) che, oltre a comporre formalmente l'incontro con gli oggetti, rendono interattiva l'esperienza e consentono di attivare una "mano-missione", un intervento diretto delle mani del visitatore sulla teca, come possibilità di relazionarsi con il reperto, sottraendolo al potere esclusivo della vista ed offrendolo ad altri sensi

---

possibili. M.E.M.O.RI. si articola in un Anarchivio seguito da 5 sezioni che prendono il nome di Stanze, ovvero spazi in cui si invita appunto a stare, a darsi tempo, rallentare, esplorare.

*L'Anarchivio:* È lo spazio che conserva, attraverso una raccolta di documenti e testimonianze, la memoria degli oggetti esposti e della metodologia di ricerca adottata nel processo di indagine che ha caratterizzato il progetto M.E.M.O.RI. È un archivio insolito che apre diverse possibilità narrative sui reperti in mostra e permette la costruzione di percorsi soggettivi e alternativi a quelli proposti nelle aree museali, prevedendo l'attivazione di livelli di racconto paralleli ed approdi didattici differenti.

*La Stanza dei Frammenti:* È il luogo della fragilità e delle cose piccole, in cui gli oggetti parlano attraverso i loro resti e i dettagli, piuttosto che tramite la completezza. In questa stanza si racconta la mano che, nel raccogliere pezzi e reliquie di materia, ha ricomposto una nuova bellezza che prescinde dalla totalità e dall'appartenenza ad un intero.

*La Stanza delle Ripetizioni:* È il luogo in cui i reperti collezionati celebrano la ciclicità, il ritorno, la circolarità, le forme della materia. Ma è anche il racconto della mano che impara, che costruisce un ritmo, ripete e rielabora, avanza poco alla volta nel mistero dei gesti e delle forme, mettendosi in relazione con diversi generi di sapere e di stupore, di incanti ed ipnosi.

*La Stanza dei Segni:* È il luogo che accoglie i reperti della traccia e della presenza, dell'incontro tra uomo e materia, del ritrovamento e della reciprocità. È lo spazio della mano che sfiora, stringe e affonda, ambasciatrice del nostro corpo che nel toccare lascia un segno, deposita un senso, sancisce il suo passaggio. Una stanza in cui la mano, incontrando le cose, prova a sentire il mondo ed esplorarlo attraverso gesti originari ed universali.

*La Stanza delle Cadute:* È il raduno dei reperti più umili, raccolti da terra durante gli attraversamenti nelle botteghe artigiane; è il luogo in cui parlano le cose che cadono e che si perdono: segatura, fili, avanzi di lavorazione, bottoni... In questa stanza la mano raccoglie ed eleva, sposta, lascia andare, ma è invitata anche a capovolgere, rovesciare i punti di vista e offrire alle cadute altre possibili narrazioni.

*La Stanza delle Chimere:* È un luogo in cui i reperti diventano visioni, innesti fantastici. Originariamente ispirata all'universo del mito, è lo spazio in cui si avanza verso il futuro cavalcando suggestioni che hanno radici nel passato: oggetti, manufatti, attrezzi da lavoro e visitatori si trovano insieme ad essere parti di una stessa creatura, elementi della medesima struttura. La mano, in un gioco sospeso tra reale ed irreale, possibile ed impossibile, non è più solo agente che tocca il reperto, ma diventa, insieme a tutto il corpo, una parte dello stesso mondo." (fonte: <https://www.lalunaalquinzaglio.it/memori/>)

*FASE IV* - In questa fase è stato ideato il Museo spontaneo. Il Museo Spontaneo è una sezione esterna del M.E.M.O.RI. che, con tanto di protocollo museologico per allestimento e inaugurazione, viene aperta in altri luoghi ad opera di chiunque voglia trasformare la propria collezione privata in esposizione, racconto, accoglienza (fonte: <https://www.lalunaalquinzaglio.it/memori/>). Ogni oggetto esposto rappresenta un'esperienza, un trascorso personale che viene trasmesso agli altri con semplicità e potenza. Il museo spontaneo allarga i confini del M.E.M.O.RI., entrando nello spazio personale e quotidiano delle persone, cercando di intendere il senso delle cose e delle storie che ogni cosa racchiude

Il costo dell'intero progetto è stato di € 250000.

## ▪ WHO

Numerosi sono gli attori che hanno partecipato all'ideazione e realizzazione del progetto.

- *Ideazione, progettazione e allestimento*: Rossana Cafarelli, Mariangela Tolve, Anna Santangelo, Sara Stolfi, Gino Gobetti, Gianluca Caporaso e Andrea D'Andrea;
- *Didattica museale*: Domenico Colucci;
- *Collaboratori*: Manuela Pugliese e Daniela Pietrangeli;
- *Video Art*: Luca Acito;
- *Referenti disciplinari*: Fabio Fornasari (museologo), Maria Rosa Sossai (art curator), Duccio Canestrini (antropologo);
- *Soluzioni digitali*: Quirino Guarente, PLUG;
- *Media Partner*: Giuliano Santangelo e Digital Wolf;
- *Mediatori culturali*: Association des Amis du Belvédère (Tunisi), Associazione Ayadi (Tetouan) e Cemèa PACA (Marseille);
- *Artisti*: Antonio Politano, Francesca Biasetton, Kaori Kato, Bandrès Pilar, Cyro Garcia Rodriguez, Hassan Echair.
- *Scuole*: Allievi, insegnanti e comunità delle scuole di Genova, Marsiglia, Malaga, Tunisi, Tétouan, Bernalda, Venosa, Matera, Muro Lucano e Potenza. In media, 25 studenti ed 1 mediatore per ogni classe hanno contribuito costruendo le loro Memori Box;
- *Fondo etico*: BCC Basilicata;
- *Gold Partner*: Intesa San Paolo;
- *Con il patrocinio di*: Comune di Matera;
- *Con il sostegno di*: Fondo per lo sviluppo e la coesione e Ministro per i beni e le attività culturali;
- *Altri project partner*: CEMEA Mezzogiorno, Festival della scienza, Zaffiria, Tribeca e Salone dei rifiuti;
- *Comunità*: Partecipanti ai Memori Lab – 60 per 10 laboratori. (Circa 600 partecipanti)
- *Spettatori*:

<i>Matera</i> (Capitale europea 2019)	1500 persone in 30 giorni + 200 extra passaporto provenienti dalle scuole lucane. (Inoltre, alcuni dati non sono emersi, per esempio, 75 persone dell'Auser di Foggia hanno visitato il museo, ma ne sono state registrate solo la metà, a causa problemi tecnici.)
<i>Genova</i> (Festival della scienza)	1600 persone in 15 giorni.
<i>Malaga</i> (Un mondo possibile)	800 persone.
<i>Potenza</i> (Sede Luna al guinzaglio)	300 persone (Scuole).
<i>Università degli Studi della Basilicata</i>	80 persone in 2 lezioni.
<i>Tunisi</i> (Scuola)	60 persone.

Tabella 3.4.1 – Numero di spettatori

Il pubblico giunto a Matera per visitare il M.E.M.O.RI. ha avuto diversa provenienza: Arezzo, Bologna, Napoli, Milano, Foggia e alcune città e paesi lucani.

Oggi vi sono numerose prenotazioni da parte di soggetti che vogliono visitare la mostra, quali ad esempio l'Università degli studi della Basilicata e alcune scuole di Pignola, Baronissi, Cava, Tito, Potenza Busciolano, Manfredonia ed Andria.

#### ▪ **WHERE**

Gli spazi della mostra sono stati aperti a Matera nella chiesa di S. Maria De Armenis. Lo spazio, secondo il PL, non era adeguato ad ospitare un museo poiché mancava il personale per gestire le entrate con i passaporti e la struttura non era adatta ad ospitare l'esposizione.

#### ▪ **WHEN**

L'intero progetto, inaugurato a Matera il 3 maggio e concluso il 7 luglio, è stata programmato tenendo conto del seguente calendario:

3 maggio	OPENING Memori
13 maggio	MEMORI LAB – Inaugurazione percorsi didattici (Maria Rosa Sossai, Farah Khelil)
27 maggio	INAUGURAZIONE Stanza delle Chimere
4 giugno	MEMORI LAB – Giochi Chimerici tra scrittura e segni (Massimo Gerardo Carrese)
7 giugno	MEMORI LAB – Scrittura Geofantastica (Gianluca Caporaso)
25 giugno	INAUGURAZIONE – Libri d'artista (Hassan Echair), Catalogo – gioco (Claudio Tosi)
7 luglio	FINISSAGE MEMORI – (Fabio Fornasari e Biscaglia)

### **CRITICITÀ EMERSE DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO**

Di seguito sono elencate alcune criticità, evidenziate dal PL, che sono emerse durante la realizzazione del progetto:

- *manca di regole e modalità di rendicontazione chiare e costanti:* secondo il PL è questa una dimensione progettuale molto complessa che è stata regolata e gestita non garantendo la continuità delle regole e delle modalità di rendicontazione. Le regole di rendicontazione sono cambiate più volte nel corso del progetto ed anche al termine dello stesso, generando difficoltà finanziarie al PL che ha dovuto chiedere anticipi alle banche;
- *inadeguatezza dell'edificio ospitante la mostra a Matera:* nell'ottica del PL, l'edificio è risultato non adeguato ad ospitare una mostra e si è rivelato limitante nella gestione, dal momento che ha richiesto la presenza fissa di più operatori (l'Associazione ha dovuto impiegare 3 studentesse universitarie) per riuscire a tenere il museo aperto quasi tutti i giorni. Inoltre, l'edificio era sprovvisto di linea telefonica e connessione internet. Questo ha reso difficile anche il conteggio esatto delle visite;
- *assenza di un albo di volontari o di eventuali operatori da assumere per la mostra.* Quando La Luna al Guinzaglio ha dovuto assumere nuove risorse per tenere aperta la mostra avrebbe voluto poter accedere ad un albo di potenziali operatori o volontari.

---

## UN'ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL PROGETTO SUL PROJECT LEADER

### Rafforzamento/Innovazione del Business Model & Capacity Building

Come già anticipato nell'introduzione, l'analisi di come lo sviluppo del progetto ha contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiama e Lerro, 2017). Coerentemente con il modello l'analisi degli impatti ha riguardato le seguenti dimensioni descrittive del business model di un'organizzazione, ossia: *il valore e l'impatto sociale e culturale, il finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario, gli stakeholder e le relative reti, la strategia, i processi, le risorse organizzative ed i partenariati.*

#### ▪ L'IMPATTO SULLA VALUE PROPOSITION

Secondo una delle due ideatrici del progetto, dott.ssa Cafarelli, l'impatto sociale del progetto M.E.M.O.RI. è stato rilevante. Ne è la prova la numerosità delle richieste di visita alla mostra ma anche di formazione, proveniente dalle scuole, dalle università, ma anche da altre associazioni e fondazioni, che l'Associazione ancora oggi riceve.

Con il progetto è stata data vita ai "luoghi periferici". A riguardo si è espressa così la dott.ssa Cafarelli: *"L'idea fondante M.E.M.O.RI. era la possibilità di creare luoghi di interesse come un museo- che in una comunità può diventare un luogo stabile che accoglie intelligenze- con piccole collezioni fatte di oggetti che narrano scambi anche con comunità sconosciute, periferiche e ne svelano la ricchezza".*

M.E.M.O.RI. ha offerto, ed offre, elementi di riflessione sul rapporto tra uomo e uomo. Ha consentito di raccontare e condividere l'esperienza di un viaggio attraverso comunità del Mediterraneo che da millenni scambiano oggetti e merci e che ancora oggi cooperano e sono alla ricerca di un reciproco riconoscimento.

Nell'ottica del PL, l'esperienza di ideazione e realizzazione del progetto M.E.M.O.RI. ha di fatto contribuito a rafforzare la valenza della sua value proposition ed i valori sociali e culturali che intende trasmettere e condividere nelle comunità in cui opera.

#### ▪ L'IMPATTO SULLA STRATEGIA

Alla luce dell'esperienza maturata nell'ambito di Matera 2019, la Luna al Guinzaglio intende raggiungere, mettendo in campo una serie di attività, in parte già in essere, numerosi obiettivi. Tra questi:

- *allestimento*, negli spazi della Luna o in eventuali altri spazi, *dell'intera mostra o di una parte della stessa*, in occasione di visite scolastiche, eventi culturali, feste ecc.
- *registrazione del gioco didattico Memorabilia* e formazione inerente il gioco stesso. Il gioco Memorabilia è stato creato in collaborazione con Italian Toy di Bologna (Zaffiria). All'interno di della valigetta del gioco si trovano una plancia e delle carte, fruibili sia in italiano che inglese. Lo scopo del gioco è quello di costruire il proprio museo. Vince chi ottiene più collezioni facendo fronte ai vari imprevisti. Il gioco è un prodotto semplice, scalabile, concepito per una ampia diffusione, che potrà garantire delle nuove risorse finanziarie all'Associazione;
- *diffusione dell'impiego della app M.E.M.O.RI.*, all'interno della quale è possibile trovare un'audioguida utile per la mostra e una per il gioco;
- *registrazione del processo fondante il progetto M.E.M.O.RI. come metodologia* di insegnamento per la socializzazione;
- *sviluppo di corsi di formazione sulla metodologia* fondante il progetto;

- *attivazione di collaborazioni con le scuole tramite progetti PON;*
- *partecipazione a bandi europei, grazie anche alla relazione creata con il partner di Malaga e la società Tribeca di Potenza;*
- *rafforzamento delle partnership di progetto tramite lo svolgimento di progetti in comune;*
- *rafforzamento delle relazioni nazionali ed internazionali intessute nel corso del progetto.* Per la realizzazione del progetto il PL ha scelto di non ricorrere a grandi nomi di fama internazionale. Pur consapevole del fatto che l'assenza di un nome famoso avrebbe potuto costituire un potenziale punto di debolezza, ha preferito relazionarsi e collaborare con artisti, esperti, partner che gli consentissero libertà nella gestione e valorizzazione delle opere create con il progetto. Si tratta di relazioni e collaborazioni sulle quali l'Associazione intende investire anche nel dopo Matera2019;
- *sfruttamento della macchina didattica* tramite laboratori di editoria fai da te organizzati nelle scuole. La macchina didattica è uno strumento creato a Tétouan, utilizzato nell'aula didattica del museo M.E.M.O.RI.
- *ottenimento del riconoscimento come spazio culturale* da parte della Regione Basilicata;
- *ricerca/ assegnazione di uno spazio*, che consenta di contenere i costi di fitto.

#### ▪ **L'IMPATTO SULLE RISORSE ORGANIZZATIVE**

La partecipazione a Matera 2019, ha generato per il PL un arricchimento del proprio patrimonio di risorse organizzative.

La mostra M.E.M.O.RI. rappresenta senz'altro il più importante asset strategico che l'Associazione ha creato con il suo progetto per Matera2019. La mostra è una risorsa che può essere enormemente capitalizzata e rappresenta la base per la realizzazione di ulteriori attività e progetti capaci di innescare nuove dinamiche di crescita, anche economica, per l'Associazione. La mostra, in particolare, può essere smontata e trasportata, e può consentire, essendo divisibile, di creare più mostre in diversi luoghi

Anche il gioco Memorabilia rappresenta una nuova importante risorsa tangibile per il PL. E' un gioco scalabile, adattabile a diverse fasce di età ed il cui marchio sarà registrato.

Grazie alla partecipazione al programma Matera 2019, il PL ha avuto l'opportunità di continuare a sfruttare alcune risorse tecnologiche (ad esempio lo smartphone come strumento calibrato sull'attività ludica) e sperimentarne nuove, tra le quali un *libro che permette di afferrare virtualmente gli oggetti della mostra e delle penne con inchiostro conduttivo, utili per accendere piccole luci.*

Circa il patrimonio di risorse intangibili, la realizzazione del progetto Memori, ha, senza dubbio accresciuto il livello di riconoscibilità e reputazione del PL.

In particolare il PL ha rilevato una crescita della sua riconoscibilità soprattutto a livello nazionale, grazie alle sue partecipazioni al Museo tattile statale Omero di Ancona, al GAMeC di Bergamo, al Museo Luzzati di Genova, al MUSMA di Matera e a Roma al Palazzo delle Esposizioni e alla Casa della Musica.

A livello internazionale, c'è stato un incremento di riconoscibilità, grazie anche alla presenza al Centre Pompidou di Malaga. Tuttavia secondo la dott.ssa Cafarelli *"Pur in presenza di buone sponde internazionali, la Luna al Guinzaglio non ha ancora raggiunto una sua riconoscibilità che prescinde dal racconto dei progetti/attività che propone e realizza."*

---

Circa l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, sono stati la collaborazione con le varie associazioni sparse in paesi diversi, che hanno collaborato alla realizzazione della M.E.M.O.RI. box, lo scambio e l'incontro con differenti culture, il quotidiano lavoro on field per l'implementazione di un progetto complesso, che hanno costituito il terreno fertile per la crescita del bagaglio di conoscenze e competenze, ed il rafforzamento dell'identità dell'Associazione.

#### ▪ *Capacity building*

Circa il processo di capacity building, secondo il PL l'utilità del Build Up è da rivenire principalmente nel fatto che ha consentito l'incontro e la costruzione di un network, seppure temporaneo, tra operatori del settore creativo e culturale. Non ha prodotto un trasferimento di competenze ai PL, ma ha rappresentato l'opportunità per il confronto e la discussione tra operatori che spesso hanno difficoltà ad incontrarsi, e tra esperti della Fondazione ed operatori. A quest'ultimo riguardo la dott.ssa Cafarelli, sottolineando l'importanza del dialogo avuto con gli esperti nel corso del Build Up, ha ricordato come il suggerimento ricevuto dalla responsabile dell'implementazione e del coordinamento del programma culturale di Matera-Basilicata 2019, prima della consegna del progetto, sia stato fondamentale per la buona riuscita del progetto: *"Avevamo pensato di strutturare la mostra all'esterno. Quel giorno la responsabile ci disse: «State attenti a non fare una cosa per la quale non state valutando la sostenibilità». A quel punto con la collega cominciamo a riflettere cosa avrebbe comportato non realizzare la mostra all'esterno e ci rendemmo conto di quanto tempo ed economie avremmo potuto recuperare."*

#### ▪ **IMPATTO SUI PROCESSI**

La realizzazione del progetto ha generato diversi impatti a livello di processi organizzativi, quali:

- miglioramento nel *management di progetti complessi*;
- *capacità di rispondere in modo repentino ed efficace ai problemi* che insorgono durante la realizzazione di un progetto complesso;
- *miglioramento nella gestione di un budget rilevante connesso a progetti complessi*;
- *ottimizzazione di tutti i processi richiesti per la ideazione e realizzazione di un progetto*;
- *capacità di selezionare a priori un progetto e di programmarlo in modo chiaro, in tutti i suoi aspetti*.

#### ▪ **IMPATTO SUI PARTENARIATI**

La partecipazione al programma Matera 2019, ad oggi, ha portato La Luna al Guinzaglio a consolidare alcune partnership già avviate ed a stringere alcune nuove interessanti relazioni.

La scelta dei partner è stata sempre ben ponderata dall'Associazione. Fin dall'inizio, infatti, la Luna al Guinzaglio ha deciso di creare legami con associazioni e comunità che condividessero la sua visione e valori, e con le quali poter continuare a collaborare anche nel post Matera 2019.

Queste associazioni, come già evidenziato, sono state denominate "associazioni ancora", a testimonianza del presidio sicuro che hanno rappresentato per la realizzazione del progetto. Ad oggi, le relazioni con queste associazioni continuano ad esistere e stanno divenendo sempre più forti, alla luce di scambi e percorsi di crescita futura che riguarderanno anche la partecipazione a bandi europei.

Vi sono poi alcuni partner con il quale il PL ha già avviato o avvierà a breve alcuni progetti. Tra questi Genova (che ha acquistato, tramite bando, 150 pezzi del gioco Memorabilia e che sarà impiegato come intrattenimento pre visita al Festival della scienza), Malaga (con il quale l'Associazione sta avviando un progetto per un programma europeo inerente la promozione dei giochi come fenomeno di socializzazione

---

all'interno dei contesti scolastici), Marsiglia che intende sviluppare con l'Associazione un progetto in Italia. Inoltre l'Onlus CEMEA, mediatore nelle zone di Tetouan e Tunisi ha proposto alla Luna al Guinzaglio di seguire un loro progetto su Taranto.

#### ▪ **IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER**

Grazie al progetto sono state avviate e consolidate relazioni con alcune scuole di Potenza, Pignola, Baronissi, Cava, Tito, Manfredonia e Andria. Le scuole organizzano visite nella sede della Luna al Guinzaglio. Questo, per l'Associazione, è un grande risultato che testimonia quanto, con la sua presenza ed azione, sia riuscita a valorizzare, tramite l'arte, una zona non turistica e periferica della città. Gli insegnanti sono molto interessati alla mostra e richiedono una continuità dell'esperienza, che l'Associazione garantisce tramite la formazione e il gioco Memorabilia.

La Luna al Guinzaglio, ad oggi, grazie anche al progetto M.E.M.O.R.I., è riuscita a potenziare ulteriormente la sua rete di relazioni con le scuole, riuscendo ad essere inserita in 3 progetti PON.

Un altro stakeholder importante, a livello locale, con il quale l'Associazione si sta relazionando è l'Università degli Studi della Basilicata.

A livello nazionale, oltre al consolidamento di partnership già citate, il PL ha avviato nuovi rapporti con alcuni musei della sua rete. Inoltre vanta una collaborazione con un'importante referente dell'associazione dei calligrafi, che ha anche partecipato alla realizzazione di un'opera per il progetto M.E.M.O.R.I.

Per quanto riguarda la sfera internazionale, di particolare rilevanza è la rete di scuole, mediatori culturali, artisti ed artigiani, che è stata creata con le 5 realtà euro – mediterranee che hanno collaborato al progetto.

#### ▪ **IMPATTO SULLA RESILIENZA FINANZIARIA & FUNDING**

Secondo il PL, anche alla luce dell'esperienza maturata e del progetto realizzato per Matera 2019, vi sono diverse possibili fonti di entrate che potrebbero garantire una certa resilienza finanziaria all'Associazione nel tempo. Tra queste: la vendita dei ticket d'ingresso alla mostra, visitata da scuole e comunità; la vendita del gioco Memorabilia, gli introiti connessi alla formazione.

Circa la ricerca di nuovi finanziamenti, il PL prevede la partecipazione a bandi pubblici anche europei, e considera, inoltre, la possibilità di attuare collaborazioni con privati disposti a finanziare e sostenere i differenti progetti dell'Associazione.

### **MATERA ECOC 2019 E SETTORE CREATIVO E CULTURALE: IL PARERE DEL PROJECT LEADER**

Secondo il PL Matera 2019 ha sicuramente contribuito a rafforzare l'immagine del settore creativo e culturale dell'intera regione. Nonostante ciò, le prospettive future non sembrano rosee agli occhi della Luna al Guinzaglio. Secondo la dott.ssa Cafarelli, il settore creativo e culturale locale ha tantissimo potenziale non ancora sfruttato.

Circa le relazioni tra PL, e più in generale tra imprese creative e culturali locali, secondo il PL, Matera 2019 ha generato un miglioramento molto limitato. Lo scambio di informazioni e le collaborazioni tra le organizzazioni creative e culturali rimangono ancora circoscritti. Matera 2019 non è riuscita a facilitare la creazione di una rete coesa di operatori culturali a livello regionale, probabilmente a causa di una mancata visione sistemica comune a imprese, associazioni e PA, degli obiettivi di Matera 2019 ed in senso più ampio di Matera Basilicata 2019.

---

Circa il post Matera 2019, la dott.ssa Cafarelli, ha dichiarato: *“Matera rimane un grande contenitore a prescindere dall’attività culturale. È una città oramai lanciata. Tuttavia sarebbe stato bello riuscire a ragionare come project leader sull’idea di un consorzio o di un piccolo distretto post Matera 2019. Invece, credo che, in assenza di una visione unica di sistema e di rete, ciascuno andrà avanti singolarmente”*.

Nell’ottica del PL, quindi la vera sfida nell’immediato post Matera 2019, è quella di rafforzare e mettere in campo tutte le competenze, i talenti e le capacità dei singoli, vista l’assenza di una guida ed una direzione unica da seguire.

## **SOSTENIBILITÀ FUTURA POST 2019 ED ATTESE PER IL FUTURO**

Diversi sono gli obiettivi e le attività che il PL intende intraprendere a valle dell’esperienza Matera 2019 (si rimanda a riguardo al paragrafo “L’impatto sulla strategia”). Si tratta di obiettivi ed attività che potranno essere rispettivamente raggiunti e sviluppate grazie alla presenza nell’Associazione di un talentuoso team con diverse competenze.

Particolarmente importante per il PL è la sua crescita in alcuni settori della formazione legati ai suoi ambiti di interesse ed azione. La valorizzazione e la capitalizzazione del progetto M.E.M.O.RI, dei suoi output e delle relazioni di collaborazioni in esso sviluppate sono fattori essenziali per la sostenibilità futura.

Fondamentale è poi la partecipazione a bandi europei e non per l’accesso a nuove fonti di finanziamento.

Oggi una delle preoccupazioni del PL circa la sostenibilità futura, rimane la disponibilità di adeguate risorse finanziarie. Tra i costi che maggiormente penalizzano la situazione finanziaria dell’Associazione vi sono quelli di fitto. In assenza di questi ultimi il PL potrebbe assumere un esperto di progettazione, che garantirebbe maggiore capacità di intercettare progetti e di gestire efficacemente gli stessi. Tra le attese per il futuro del PL, vi è dunque anche quella dell’assegnazione di uno spazio adeguato, centrale alla città e facilmente raggiungibile.

## **3.5 ALLELAMMIE**

### **IL PROJECT LEADER**

L’associazione Allelammie, costituita a Pisticci nel dicembre del 1997, si propone di sviluppare le forme associative, le aggregazioni giovanili e i loro linguaggi e si occupa dell’ideazione, elaborazione e produzione di progetti nel campo culturale, artistico, sociale e turistico culturale. Allelammie eroga beni e servizi, materiali e immateriali, nei settori della produzione, promozione e formazione culturale, artistica e sociale. Tra questi: organizzazione di eventi artistici e culturali a dimensione regionale, nazionale ed internazionale; produzione culturale, specie nel settore dell’audiovisivo; formazione, informazione e dibattito nel settore della creatività anche orientata allo sviluppo locale. Il mercato di riferimento è il settore della creatività, delle industrie culturali e, più in generale, l’ampio settore della cosiddetta economia della conoscenza. In virtù del carattere nazionale e internazionale dei progetti promossi e realizzati da Allelammie, la localizzazione di tale mercato in termini geografici, tanto per la committenza quanto per i destinatari delle azioni progettuali, è da ricercare non solo nel panorama regionale ma anche e soprattutto in quello nazionale (per la committenza: Ministeri, Fondazioni) ed internazionale, specie europeo (UE).” (fonte: <https://www.lucaniafilmfestival.it/chi-siamo/>).

Allelammie da anni organizza Il Lucania Film Festival, il primo festival internazionale del cinema in Basilicata. Il Lucania Film Festival si svolge ogni anno ad agosto, negli spazi attrezzati del Cine Parco TILT a Pisticci, che

---

ospita suggestive sale cinematografiche a cielo aperto. La reputazione del festival è cresciuta rapidamente negli anni grazie all'altissima qualità delle migliaia di opere cinematografiche di provenienza nazionale ed internazionale ed all'atmosfera confidenziale ed intima che il festival crea tra pubblico, partecipanti ed organizzatori. Per questo motivo, viene spesso chiamato *Festival dei luoghi e delle persone*.

Il Lucania Film Festival è un progetto di comunità che mira a coinvolgere soprattutto gli attori locali e a valorizzare i luoghi suggestivi della comunità come piazze, terrazzi e scorci del centro storico medioevale, trasformandoli in sale cinematografiche all'aperto. Il Festival è caratterizzato da un'atmosfera confidenziale che lo fa distinguere da altri Festival nazionali ed internazionali.

I fruitori del Lucania Film Festival non sono solamente addetti ai lavori. Molti sono i giovani ed i bambini che lo frequentano. Durante il Festival attori e registi interagiscono continuamente con il pubblico, allargandone gli orizzonti culturali e favorendo il contatto con mondi e culture remote.

Il Lucania Film Festival è anche un'esperienza di benessere: coloro che soggiornano a Pisticci possono partecipare al Lucania Film Festival e, allo stesso tempo, godere di un mix vincente di eventi culturali, enogastronomici, di arte, ambiente, storia e svago.

Il Festival non offre solo la fruizione di film ma anche formazione cinematografica alle scuole; corsi di cinema in autofinanziamento; progetti di promozione trans-disciplinare: cinema e letteratura, cinema e cibo, cinema e marketing culturale, ecc.

Alcuni dei progetti collegati al Lucania Film Festival sono:

- *Art zone*: L'obiettivo del progetto ART ZONE è la riqualificazione e recupero di alcune aree del centro storico di Pisticci attraverso la trasformazione delle tipiche "lammie" in unità polivalenti. Queste unità possono diventare sedi per ospitare gli artisti coinvolti nel Festival, in qualsiasi momento dell'anno, ma anche per organizzare attività laboratoriali e multimediali.
- *Visioni urbane*: Allelammie è uno dei soggetti capofila per il progetto Visioni Urbane della Regione Basilicata che, ad oggi, ha recuperato 5 immobili in disuso o inutilizzati. Gli immobili riqualificati diventano spazi creativi.
- *Lucania film family*: Lucania Film Family è uno spin off del Lucania Film Festival. È un progetto di marketing non convenzionale per la promozione territoriale della regione Basilicata. L'idea è quella di realizzare micro-eventi cinematografici ed eno-gastronomici nelle case, negli Istituti Italiani di Cultura ecc. Lo scopo è quello di raccontare la Basilicata, promuovendo il turismo e i migliori prodotti regionali a livello artigianale, culturale ed enogastronomico.
- *Lucania film school*: È una piattaforma didattica per lo studio e la ricerca sui linguaggi dell'audiovisivo. Tutti gli artisti, i ricercatori, i professionisti e gli addetti ai lavori, capitanati da Allelammie, mettono a disposizione il loro sapere.
- *P-stories*: È un progetto di storytelling urbano ideato e realizzato da Allelammie in collaborazione con partner italiani che mira a creare un mosaico digitale di racconti mettendo in connessione le persone, i luoghi e le storie del territorio attraverso le storie registrate e pubblicate, sotto forma di clip audio-video.
- *Basilicata Ghost Stories*: Allelammie, in partenariato con il Consorzio Concreto e il Consorzio Mille, ha trasformato il centro agricolo di Pisticci in un set cinematografico per la prima web serie lucana: Suasion. La serie è composta da 4 puntate, realizzate nel mese di dicembre 2018. Ha interessato il

---

territorio di Pisticci e di Potenza coinvolgendo decine di giovani under 35 nell'esplorazione della valorizzazione delle pluralità e delle diversità, dall'inclusione alla coesione sociale.

Altri progetti, a livello di educazione e formazione che vedono impegnata l'Associazione sono: Cine Campus, riguardante l'*alternanza scuola/lavoro e i viaggi d'istruzione*, in collaborazione con il MIUR e Giuria Pop, Piccolissima Lab e Residenza Cinematografica.

La direzione artistica è affidata a Namavista Film, capitanata dal dott. Calandriello. I valori sui quali Namavista film fonda tutti i suoi progetti sono l'equità, il rispetto dei diritti civili, la sostenibilità e la ricerca di una tipologia di cinema fuori da schemi e convenzioni. Lo scopo finale è quello di portare il cinema nei luoghi dove il cinema non c'è: nei paesini, nella quotidianità dei giovani e nelle comunità interessate all'arte e alla formazione.

### IL PROGETTO: FORMULA CINEMA

Formula Cinema è uno dei progetti di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 co-prodotto da Allelammie e dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019. Formula Cinema (FC) rientra nel tema "Connessioni e Riflessioni" del dossier ufficiale.

È il primo esperimento cine-letterario per un progetto filmico partecipato tra autori del cinema mondiale e la comunità lucana. Il progetto ha inteso esaltare il Cinema come "rito", come processo di empowerment per una cittadinanza culturale diffusa ed ha prodotto il film "Marghe e sua Madre" ed una Mostra "1/16 origin" di opere ispirate al pre-cinema attraverso la rilettura dei luoghi/set del film. Regista del film è Mohsen Makhmalbaf.



Figura 3.5.1 - Locandina del lungometraggio "Marghe e sua Madre" (fonte: <https://www.formulacinema.it/film/>)

Il lungometraggio "*Marghe e sua madre*", è frutto di un incontro tra culture artistiche e produttive europee e medio-orientali. Gli attori che sono stati scelti sono generalmente non professionisti e hanno voluto celebrare i non - valori (assenza di riferimenti valoriali) delle nuove generazioni del Meridione, in un'accezione universale dove la città di Matera diventa qualsiasi capitale o posto d'Europa che deve far fronte a molti dei mali contemporanei. Il tema centrale del film è la modernità re-interpretata in chiave reale e surreale per le grandi tematiche identitarie ed esistenziali, oltre che politiche e religiose, sociali ed economiche, etiche e poetiche, affrontate.

"Marghe e sua madre" racconta, infatti, tre generazioni di donne, ognuna di loro segnata nel profondo. Le loro vite, tra passato, presente e futuro, si intrecciano per formare un racconto corale offrendo allo spettatore molti spunti di riflessione sulla perdita di valori, di diritti fondamentali dell'uomo, e soprattutto della sua identità per sfuggire alla paura del domani.

---

## ▪ WHY

Secondo il dott. Calandriello, direttore artistico del progetto e del Lucania Film Festival: *“L’obiettivo del progetto era quello di promuovere il linguaggio cinematografico e rafforzare l’audience development, e quindi la formazione del grande pubblico.”* Un obiettivo reale, concreto, che mirava a rispondere, come lo stesso direttore afferma *“all’esigenza di far avvicinare il pubblico generico al linguaggio cinematografico, facendolo diventare parte attiva in un percorso di progettazione europea”.*

Ad oggi l’associazione Allelammie si ritiene complessivamente soddisfatta della realizzazione del progetto. Attraverso di esso è stato possibile attivare un processo di empowerment delle comunità coinvolte che è andato aldilà delle aspettative. Nel contribuire a realizzare la produzione artistica culturale, secondo il direttore *“la comunità ha smesso di essere passiva, non è stata solo consumatore ma anche consumATTORE. La comunità si è resa partecipe di un percorso progettuale, divenendo protagonista e non semplice fruitore.”*

Formula Cinema è stata anche l’occasione per il PL di andare oltre le abituali attività e progetti del Lucania Film Festival. Si è espresso così a riguardo il direttore artistico: *“Volevamo cimentarci nella produzione cinematografica e realizzare una serie di installazioni che andassero un po’ oltre il nostro ordinario. Noi ci occupiamo di promozione cinematografica, quindi di festival. Con Matera 2019, abbiamo provato, in qualche maniera, a fare qualcosa di diverso. Solo Matera 2019, con la sua straordinarietà ed eccezionalità, poteva darci l’opportunità di osare con un progetto che non avremmo diversamente mai potuto ideare e realizzare.”*

Il format utilizzato per la realizzazione del progetto cinematografico e della mostra è stato totalmente innovativo: la comunità ha potuto scegliere la sceneggiatura, la location, i dialoghi, le storie ecc. Matera e la Basilicata non sono state quindi location che hanno passivamente ospitato una produzione cinematografica, la *formula cinematografica*<sup>5</sup> è stata totalmente rivoluzionata. Il territorio ha potuto raccontare e trasmettere la propria identità, tramite aneddoti, storie, precarietà, visioni e sogni narrate dai diretti protagonisti.

## ▪ HOW

Formula Cinema è stato sviluppato in diverse fasi:

*FASE I – LETTERARIA:* Durante la prima fase è stata fatta una raccolta di storie originali prodotte dalla comunità lucana. Le storie sono state raccolte sulla piattaforma “Knight lab”: 200 lucani hanno deciso di regalare un loro racconto che è stato successivamente geo – localizzato e geo – mappato. Le storie sono state raccolte su 131 comuni, ed ancora oggi, è possibile fruirne attraverso la piattaforma. Chiunque ha potuto proporre la propria storia senza distinzione di età, sesso o provenienza. Tutte le storie sono state, quindi, analizzate da un comitato del PL ed hanno costituito l’input per la produzione del film. Nessuna storia è stata integralmente riprodotta nel film, ma ciascuna ha contribuito alla sua scrittura.

Sono state realizzate attività di *film literacy* (seminari, laboratori, proiezioni e produzioni di strumenti del pre-cinema e opere a tecnica e tecnologia variabile) al fine di ispirare i brevi racconti. I cittadini sono stati coinvolti attraverso una call pubblica. In questa fase è stata coinvolta l’Associazione Amabili Confini che ha fornito circa 60 testi contenuti nelle antologie pubblicate nel 2016 e nel 2017.

*FASE II – PRODUZIONE & POST PRODUZIONE:* Nel corso della seconda fase, in collaborazione con artisti nazionali ed internazionali sono state prodotte opere ispirate ai giochi del pre-cinema con tema i luoghi/set del film. Questa è stata la fase produttiva vera e propria. A riguardo si è espresso così il direttore artistico: *“In questa fase ci siamo concentrati sul set e la produzione cinematografica. Abbiamo sviluppato tutte le attività di pre produzione, il piano di lavorazione, lo spoglio della sceneggiatura, l’individuazione delle location, il casting, le prove, fino all’organizzazione vera e propria del film. Questa*

---

<sup>5</sup> Di qui lo spunto per il nome del progetto: *Formula cinema*.

---

*fase ha visto coinvolte 200 persone che hanno partecipato, a vario titolo, alla realizzazione del film.*” Tutto il materiale prodotto è stato successivamente inviato a Londra, per essere montato dal regista iraniano. La fase di montaggio è durata diversi mesi. Successivamente il PL si è relazionato con RAI cinema che ha acquistato il film e quindi i diritti.

*FASE III – PRESENTAZIONE FILM:* Nel corso della terza fase, l’output del progetto è stato presentato a settembre 2019 in anteprima mondiale e a novembre 2019 al grande pubblico. Il film “Marghe e sua madre” è stato proiettato dopo un intenso processo etico, creativo, di ricerca e di condivisione, che è durato oltre 450 giorni.

*FASE IV - MOSTRA:* La mostra, chiamata “1/16 Origin”, contiene opere ispirate al pre-cinema realizzate dopo l’analisi dei luoghi/set del film. Alcune opere sono state realizzate da una artista francese, individuata grazie alla collaborazione con il Museo del Cinema di Torino. Altre opere invece sono state realizzate da un team interno al PL, capitanato da Claudia D’Anna che ha realizzato un parco attrezzature di macchine del pre-cinema ideate con ingegneri e metalmeccanici. La mostra si ispira al processo cinematografico collettivo per la realizzazione del film “Marghe e sua madre”. L’esperienza che ha proposto al pubblico è il viaggio nella “meraviglia” dell’effetto apparente delle immagini in movimento. La mostra prevedeva anche la possibilità per i visitatori di partecipare a laboratori dove cimentarsi nella realizzazione di alcuni manufatti per il cinema. Il nome della mostra, 1/16, è stato ispirato dal tempo necessario al nostro occhio per generare sulla retina l’effetto “ingannevole” della sovraimpressione e del movimento. Insieme alla mostra sono stati organizzati oltre che laboratori, talk e proiezioni. Diversi sono gli artisti che hanno collaborato: *Aurore Émaillé, Antonio Andrisani, Domenico Dell’Osso, Rosita Uricchio, Silvio Giordano, Maria D’Anna, Anna Budanova, Olga Poliektova, Tatiana Poliektova.*

Al progetto “Formula Cinema” è stato dedicato un budget complessivo di 480000€. La Fondazione Matera Basilicata 2019 ha contribuito con 280000 €, il Lucania Film Commission con 125000€ e l’Associazione Allelammie con 75000€. L’Associazione Allelammie ha “messo in pausa”, durante il 2019, gli altri progetti per dedicarsi totalmente a “Formula Cinema”. Questo ha consentito di non avere squilibri finanziari e di disporre di adeguati cashflow.

## ▪ WHO

Il progetto è stato ideato dal dott. Rocco Calandriello e dalla dott.ssa Claudia D’Anna e realizzato dall’associazione Allelammie, in co – creazione con la Fondazione Matera Basilicata 2019. La rosa degli artisti e degli operatori coinvolti è stata numerosissima.

Alla realizzazione del lungometraggio, “*Marghe e sua madre*” hanno preso parte:

- *Regista:* Mohsen Makhmalbaf<sup>6</sup> (Iran);
- *Sceneggiatura:* Marziyeh Meshkini e Mohsen Makhmalbaf;
- *Interpreti:* Ylenia Galtieri, Margherita Pantaleo, Raffaella Gallo, Paolo C. Santeramo, Danilo Acinapura. La maggior parte interpreti non sono attori professionisti, non avevano mai preso parte ad un film o ad una

---

<sup>6</sup> *Mohsen Makhmalbaf* è uno dei principali esponenti del Nuovo cinema iraniano. Nel corso della sua travagliata vita ha scritto libri (es. “Il giardino di cristallo”), racconti, testi teatrali e ha fondato il “Centro di propaganda per la diffusione del pensiero e dell’arte islamica”. L’anno di esordio con il cinema è il 1982. Alcuni film diretti dal Mohsen sono: “Nassouh le repentant”, “Boycott”, “L’ambulante” (1987), “Il ciclista” (1987), “Salaam Cinema” (1995), e “Pane e fiore” (1995) “Viaggio a Kandahar” (2001, Premio della Giuria Ecumenica al Festival di Cannes), “Sesso e filosofia” (2005) e alcuni documenti.

---

rappresentazione teatrale prima del progetto.

- *Fotografia*: Maysam Makhmalbaf;
- *Suono*: Farid Pirayesh;
- *Scenografia*: Flavio Russo;
- *Assistente alla Regia*: Farid Pirayesh, Angela Brindisi, Razi Muhebi, Soheila Javaheri;
- *Assistenti alla Fotografia*: Akbar Meshkini, Luca Filoni, Francesco Garritano, Federico Giannace;
- *Assistente alla Scenografia*: Cosimo Viggiani;
- *Produttori*: Maysam Makhmalbaf Per Makhmalbaf Film House, Rocco Calandriello - Claudia D'Anna Per Allelammie;
- *Produzione*: Allelammie, RAI Cinema, Makhmalbaf Film House (UK) in collaborazione con Mediterranea Cinematografica.

Per quanto concerne la scelta delle partnership, l'Associazione Allelammie non si è affidata alla Fondazione ma, come affermato dal dott. Calandriello: *"Allelammie ha scelto i partner dal bacino del Lucania Film Festival che da 20 anni consente di poter avere un capitale di relazioni mondiale. Siamo andati quindi ad attingere dalle nostre relazioni ventennali con il mondo dell'arte, del cinema ecc."* Alcuni partner suggeriti dalla Fondazione sono stati contattati, ma non per scopi inerenti il progetto Formula Cinema.

I partner scelti sono stati i seguenti:

- *Partner di progetto*:
  - . Museo Nazionale del Cinema di Torino;
  - . Makhmalbaf Film House;
  - . Euro Net;
  - . *IIS Duni\_Levi – Matera*;
  - . Mediterraneo Cinematografica;
  - . IIS "Duni-Levi" Matera;
  - . *TILT Cineparco*;
- *Altri partner*:
  - . *Silver partner*: Enel;
  - . *School partner*: Di Leo;
  - . *Essential partner*: Amaro Lucano;
  - . *Bronze partner*: Bawer;
  - . *Main Partner*: Tim;
  - . *Comfort supplier*: Calia Italia;
  - . *Gold partner*: Intesa San Paolo;
  - . *Shopping supplier*: Puglia Outlet viaggi;
  - . *Official Career*: Trenitalia/ FCA;
  - . *Media Partner*: Euronews.

Anche la comunità, come già sottolineato, ha avuto un ruolo cardine nella realizzazione del progetto. Allelammie ha deciso di rendere accessibili il film e la mostra ad un pubblico vasto che coinvolgesse bambini, adulti e terza età. Alla mostra hanno partecipato 1000 persone, con una grande partecipazione anche di

---

bambini e persone della terza età. Il biglietto d'ingresso non prevedeva alcun costo, essendo compreso nei servizi offerti con il Passaporto Matera 2019.

#### ▪ **WHEN & WHERE**

Il lungometraggio è stato proiettato a Matera ma anche al Busan Festival di Vancouver, in Corea, a Goij in India, a Rio De Janeiro e in altre città. Il cinema scelto per la prima visione mondiale è stato "G. Guerrieri" il 16 settembre 2019. Successivamente, le altre proiezioni sono state fatte al Cinema Piccolo - Via XX Settembre, 1, sempre a Matera da Lunedì 18 a Mercoledì 20 Novembre - dalle 18:00 alle 20:30 e dalle 21:00 alle 23:30.

La mostra si è tenuta presso la chiesa Santa Des Armenis a Matera ed è stata aperta dall'11 ottobre al 10 novembre 2019, da mercoledì a domenica, nei seguenti orari: 10:00 - 13:30 - 16:30 - 19:00.

### **CRITICITÀ EMERSE DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO**

Dall'intervista al PL emergono alcune criticità inerenti la realizzazione del progetto così sintetizzabili:

- poca autonomia nella gestione delle entrate alla mostra. L'utilizzo del passaporto ha impedito, a chi non ne conosceva il funzionamento, di fruire della mostra. Secondo il direttore, sono stati molto numerosi i turisti che non possedendo il passaporto, non hanno potuto godere della mostra;
- necessità di un supervisor tecnico – artistico. Nonostante il project manager assegnato dalla Fondazione, sia stato molto competente, il PL avrebbe voluto usufruire anche di un'ulteriore figura in grado di fornire un supporto nella supervisione tecnico-artistica. Il PL ha tuttavia trasformato questa criticità in un'opportunità di ulteriore crescita e miglioramento;
- incontro/scontro di culture diverse. Durante la realizzazione del progetto, la cooperazione con collaboratori afgani ed iraniani ha fatto emergere diverse difficoltà sul piano linguistico ma anche di visione del mondo. Si tratta di difficoltà che hanno generato un certo livello di sconforto durante alcune fasi del progetto, ma che sono state puntualmente superate. Queste le parole del direttore artistico a riguardo *"Ci siamo trovati a lavorare 50 giorni in trincea con chi è stato torturato per 5 anni in Iran o con chi è stato esiliato dall'Iran in Afghanistan e poi in Uk. Ci siamo ritrovati ad avere problemi con i visti, con l'ambasciate. Abbiamo affrontato diverse criticità. Ora il rischio e le criticità sono state superate, ed è il tempo di capitalizzare. Devo ringraziare Matera 2019 per avermi "buttato nel fango", per avermi portato su un "campo di battaglia" che ci ha consentito di lavorare con un grande autore internazionale e di crescere"*.

### **UN'ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL PROGETTO SUL PROJECT LEADER**

#### **Rafforzamento/Innovazione del Business Model & Capacity Building**

Come già anticipato nell'introduzione, l'analisi di come lo sviluppo del progetto ha contribuito a rafforzare e innovare il business model del PL è stata sviluppata riferendosi al modello del Business Model Prism (BMP) (Schiuma e Lerro, 2017). Coerentemente con il modello l'analisi degli impatti ha riguardato le seguenti dimensioni descrittive del business model di un'organizzazione, ossia: *il valore e l'impatto sociale e culturale, il finanziamento e la resilienza dal punto di vista finanziario, gli stakeholder e le relative reti, la strategia, i processi, le risorse organizzative ed i partenariati.*

---

## ▪ L'IMPATTO SULLA VALUE PROPOSITION

Il principale obiettivo del PL era quello di realizzare un format innovativo capace di promuovere il linguaggio cinematografico ed avere un impatto sulla formazione del grande pubblico.

Un obiettivo raggiunto se si considera che una comunità di circa 200 persone ha seguito il progetto in tutte le sue fasi e che in questa comunità sono avvenuti dei cambiamenti, in termini soprattutto di approcci e comportamenti verso chi fa cinema, che il direttore artistico ha così descritto: *“Questa comunità ci conosceva principalmente per quanto riguarda le proiezioni e l'organizzazione di eventi. Adesso, con la produzione del film e con la realizzazione della mostra, lavorando con noi dietro le quinte, la comunità si è resa conto del grande lavoro che c'è dietro una produzione: sacrifici, capacità di mantenere gli equilibri in una squadra di 200 persone, lavorare 24 ore sotto le intemperie con lingue diverse e con la forza di tenere compatto un organico che è tale solo per 100 giorni e poi smette di esistere. Quindi la comunità si è resa conto di quanto sia difficile fare cinema”.*

Grazie all'esperienza progettuale la comunità, ha maturato una visione diversa del mondo che c'è dietro chi fa cinema e del cinema stesso. Queste le parole del direttore artistico, dott. Calandriello, a riguardo *“Cinema significa portare le persone a capire che il cinema ha cambiato il mondo. Oggi viene percepito più che altro come intrattenimento. Ma il cinema in Italia e nel mondo fa conoscere i popoli, consente di far cadere dittature, di sensibilizzare l'opinione pubblica. Il neorealismo ha contribuito a far diventare l'Italia la settima potenza mondiale e l'ha fatto mostrando le precarietà, le macerie, raccontando il vero. Il progetto intendeva anche far comprendere che il cinema non è solo glamour, non è solo intrattenimento, ma è lavoro, è produzione, è cambio di passo, è visione del mondo.”*

Secondo il parere del PL, il contributo che il progetto ha generato in termini di valore sociale, è stato molto soddisfacente. Il valore generato, è dipeso dagli approcci adottati per sensibilizzare le comunità, ma anche dal rapporto instaurato con i cittadini e dal riconoscimento della funzione sociale degli artisti impegnati nel progetto. Queste le parole del dott. Calandriello a riguardo *“Alla luce delle nostre caratteristiche e degli strumenti che avevamo a disposizione siamo molto soddisfatti ed in una certa misura sorpresi dell'impatto che abbiamo avuto sulle comunità con il nostro progetto”.*

Particolarmente interessante è stato l'impatto generato sul pubblico dei più piccoli. Oggi molte mamme chiedono all'associazione nuovi progetti/attività da svolgere per i loro bambini. Una prova questa di quanto il lavoro svolto da Allelammie sia stato pervasivo e capace di innescare nuovi bisogni, prospettive e dinamiche nelle comunità.

## ▪ L'IMPATTO SULLA STRATEGIA

Il progetto, realizzato in cooperazione con la Fondazione Matera 2019, ha fornito molti spunti all'Associazione Allelammie, in termini di nuovi obiettivi strategici e di crescita.

Il primo obiettivo strategico che il PL si è posto è quello di presentare la mostra in diversi contesti. Il primo luogo dove l'Associazione ha intenzione di presentare “1/16 Origin” è il Museo del Cinema di Torino.

Un altro obiettivo riguarda la possibilità di sfruttare la rete di contatti creata grazie a “Formula Cinema” per riuscire ad ampliare il proprio pubblico. In particolare si intendono realizzare attività nell'ambito del turismo culturale, organizzando eventi di cine-campus, cine-didattica e viaggi studio destinati agli studenti delle scuole italiane e lucane.

La realizzazione di queste attività consentirebbe all'Associazione di creare una sorta di “filiera corta” con target specifici, generare nuove entrate e divenire maggiormente indipendente rispetto ad i finanziamenti pubblici.

---

## ▪ L'IMPATTO SULLE RISORSE ORGANIZZATIVE

Circa l'impatto del progetto sul patrimonio di risorse dell'Associazione, è da evidenziare l'arricchimento di quest'ultimo con le opere della mostra "1/16 Origin" ed il lungometraggio "Marghe e sua madre".

Dal punto di vista delle risorse tecnologiche, la realizzazione del progetto ha prodotto un uso più diffuso di tecnologie che erano già adottate. Importante è stato il ricorso alle app per la geolocalizzazione e la mappatura, e di social network tool. Tramite le piattaforme di condivisione e co creazione è stato possibile velocizzare le riunioni e i lavori di gruppo. A riguardo il direttore artistico ha sottolineato *"Senza le tecnologie avremmo consumato energie in più per concertare alcune attività. Le tecnologie hanno fornito un supporto strutturale importante in tutte le attività. Ora esse entrano quasi sistematicamente nelle nostre attività ordinarie e se non le utilizziamo sappiamo che comunque sono a disposizione."*

Le tecnologie non hanno apportato miglioramenti solo nella programmazione e svolgimento delle attività ma anche nella comunicazione del progetto all'esterno. La comunicazione, infatti, è avvenuta soprattutto tramite il sito web ed i social network.

Circa l'impatto del progetto sulla riconoscibilità dell'Associazione, "Formula Cinema" è stata l'occasione per Allelammie per staccarsi dal genius loci della piccola cittadina di origine ed accrescere la propria reputazione e riconoscibilità a livello nazionale ed internazionale, esplorando contesti differenti ed intessendo relazioni di più ampio respiro.

Il PL era precedentemente conosciuto soprattutto per l'organizzazione del Lucania Film Festival. Oggi, grazie a Matera 2019 ha maturato nuove conoscenze e capacità per la produzione di un lungometraggio, arricchendo la sua capacità di offerta culturale. Con Matera 2019, Allelammie si è confrontata con realtà differenti da quella italiana e, partendo quasi da zero, è riuscita a creare un intero film, metabolizzando tutto il processo creativo, di produzione e di post produzione, e realizzando una mostra del pre-cinema. Questo il parere del direttore artistico a riguardo: *"Alla fine non rimane il film o la mostra ma una capacità, una conoscenza, un capitale del sapere e della conoscenza che era l'addendum che ci mancava"*.

Particolarmente stimolante è stato poi l'incontro/scontro con culture differenti e soprattutto con il regista iraniano Mohsen Makhmalbaf. L'incontro con lui ha portato tutti gli operatori di Allelammie ad avere un'esperienza intensa di riflessione motivata soprattutto da diversi modi di vedere l'etica, il cinema, la burocrazia e il mondo in generale. Dalle parole del direttore artistico emergono la forte resilienza, il coraggio e l'ambizione sviluppata da Allelammie a valle di questa esperienza: *"L'esperienza con Mohsen Makhmalbaf ci ha consentito di fare cinema in modo diverso, fare cultura in modo diverso e anche metabolizzare diversamente il concetto di cultura di Matera 2019. Abbiamo lavorato con persone alle quali non importava nulla di Matera 2019 e della cultura italiana ma che volevano raccontare qualcosa con modalità diametralmente opposte alle nostre sia sul piano etico che sul piano logistico, tecnico, normativo e burocratico."*

### ▪ Capacity building

Circa il capacity building, il PL ne ha sottolineato la valenza specie per il fatto che ha offerto un'opportunità per cementare e rafforzare il senso di comunità creativa.

L'Associazione ha apprezzato molto gli strumenti forniti durante la fase di build up, l'aiuto per la formulazione della proposta progettuale e la comprensione degli aspetti burocratici e soprattutto il supporto allo sviluppo della sua idea innovativa.

Nella figura seguente sono evidenziate alcune capacità gestionali e organizzative e il loro livello di miglioramento avvenuto grazie alla partecipazione alla fase di Build up del programma per Matera 2019.



Figura 3.5.2 – Miglioramento delle competenze

Per Allelammie la fase di build up ha contribuito principalmente ad acquisire informazioni su vari aspetti della creazione e implementazione di un progetto culturale per Matera 2019. Lo sviluppo delle competenze è invece avvenuto sul campo, nel corso del progetto con l'affiancamento di esperti settoriali.

#### ▪ L'IMPATTO SUI PROCESSI

Lo sviluppo del progetto per il programma Matera 2019 ha avuto diversi impatti sui processi dell'organizzazione, che possono essere così sintetizzati:

- miglioramento nella capacità di gestire un budget cospicuo in relazione ad un progetto complesso;
- acquisizione della capacità di realizzare un film e le sue fasi di pre – produzione, produzione e post – produzione;
- miglioramento nell'interazione con il pubblico anche grazie allo storytelling attraverso social media;
- impiego diffuso delle tecnologie nei processi, con particolare riferimento alle app di geolocalizzazione sui set, e agli strumenti di social network;
- rafforzamento dell'organigramma dell'Associazione. Il PL ha deciso di ridisegnare il proprio organigramma grazie alle competenze e al know how acquisito.

#### ▪ L'IMPATTO SUI PARTENARIATI

La partecipazione al programma Matera 2019, ha consentito ad Allelammie di rafforzare ulteriormente il suo capitale relazionale.

Dall'intervista è emerso che è stata stretta un'importante partnership con il Museo del Cinema di Torino. Questa relazione ha consentito all'Associazione di individuare alcuni partner internazionali, per creare collaborazioni anche per la formazione e la promozione cinematografica.

A livello internazionale, una partnership di rilievo, è senz'altro quella stretta con la Mohsen Makhmalbaf film house. L'incontro con gli artisti ed i tecnici della house è stata un'esperienza che ha arricchito molto il PL, rendendolo più resiliente e ambizioso.

A livello europeo, Allelammie ha deciso di stringere ed investire su poche e selezionate partnership.

---

Nel complesso Matera 2019 è stata per l'Associazione l'occasione per confrontarsi con numerose realtà e ed essere continuamente stimolati, come lo stesso direttore ha sottolineato: *“Abbiamo avuto modo di confrontarci con decine di partner europei, visitando le loro organizzazioni e misurandoci con il loro team. C'è stato un processo di emulazione straordinario, denso di stimoli ed ispiratore di nuove idee”*.

#### ▪ **L'IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER**

Come già evidenziato, “Formula Cinema” è stata l'occasione per il PL di allontanarsi un po' dalla comunità di riferimento di Pisticci, ed intensificare i rapporti con un pubblico più ampio, a livello nazionale ma anche internazionale. La ragione alla base di questa scelta è ascrivibile all'intenzione di Allelammie di voler, alla luce dell'esperienza di Matera 2019, ampliare e diversificare la sua offerta culturale, sperimentando anche formule nuove.

A livello nazionale, come già sottolineato, l'Associazione ha intensificato il rapporto di collaborazione con il Museo del Cinema di Torino, anche nell'ottica di una potenziale condivisione reciproca di un pubblico, fatto prevalentemente di studenti.

#### ▪ **L'IMPATTO SULLA RESILIENZA FINANZIARIA & FUNDING**

Nell'ottica del PL, la sostenibilità degli output del progetto - e della mostra in particolare- è fortemente legata alla possibilità che sia l'Associazione stessa a gestire le entrate ed i biglietti.

Nel futuro Allelammie intende far sempre meno affidamento sui fondi pubblici a favore dei fondi privati e di entrate legate alle proprie attività. I fondi pubblici hanno molti vantaggi ma possono presentare anche molti svantaggi, laddove richiedano anticipi che espongono a posizioni in debito aggravate dal rischio, che il progetto finanziato, specie se innovativo e complesso, possa non generare i risultati preventivati.

In questa prospettiva l'Associazione sta riflettendo su una nuova strategia finanziaria che riveda l'equilibrio tra fondi pubblici e privati.

### **MATERA ECOC 2019 E SETTORE CREATIVO E CULTURALE: IL PARERE DEL PROJECT LEADER**

Il PL si ritiene molto soddisfatto della partecipazione al programma Matera 2019. Queste le parole del direttore artistico in merito: *“Tutte le realtà, gli enti, gli imprenditori, gli operatori e le persone che hanno contribuito alla realizzazione del progetto “Formula Cinema” sono oggi orgogliosi di dire che aldilà degli output realizzati hanno accumulato un capitale esperienziale straordinario che non si sarebbe potuto raggiungere in nessun'altro modo. Abbiamo vissuto un'esperienza unica che ci ha messo nelle condizioni di affrontare il futuro con più determinazione e anche più coraggio. L'esperienza maturata e le prove superate ci hanno reso un po' più ambiziosi, determinati, coraggiosi. Matera “ci ha dato uno schiaffo” e adesso orgogliosi ci portiamo il segno sulle nostre guance. Matera ci ha detto «vedete che voi non siete pisticcesi, voi siete figli del mondo, voi non siete lucani, ma grandi propositori europei.»”*

Secondo il PL Matera 2019 ha aiutato a cementare una comunità di operatori nel settore della creatività e della cultura. In particolare secondo il dott. Calandriello, grazie anche alla legge 37 sulla cultura e lo spettacolo e una programmazione triennale messa in campo dalla Regione, nel post 2019 il panorama culturale e creativo lucano non parte da zero, ma ha un background straordinario che va valorizzato e capitalizzato.

---

## SOSTENIBILITÀ FUTURA POST 2019 ED ATTESE PER IL FUTURO

La partecipazione al programma Matera 2019 ha rafforzato la determinazione e le competenze del PI, rendendolo capace di diversificare la sua offerta culturale. Il direttore artistico guarda al post 2019 con speranza e positività. Diverse sono le attività che Allelammie intende sviluppare per capitalizzare al meglio l'esperienza di Matera 2019. Tra queste:

- portare la mostra in giro per l'Italia, allestendola interamente o per sezioni in diversi musei e spazi espositivi;
- ampliare il capitale relazionale ed il pubblico presente ai progetti e attività, attingendo dal vasto pubblico di alcuni dei partner;
- organizzare eventi di cine – didattica soprattutto per gli studenti;
- dipendere sempre meno dai fondi pubblici cercando di ottenere più fondi privati, sponsorizzazioni, e profitti derivanti dalle proprie attività.

Secondo il PL la vera capitalizzazione del progetto realizzato per Matera 2019, avviene solo avendo la consapevolezza che il lavoro fatto si può ottimizzare, che il suo potenziale può essere sfruttato anche in una piccola realtà come quella lucana.

Con riferimento alla legacy, il direttore artistico ha evidenziato che la Legacy non è un "percorso obbligatorio e fisiologico. Il lavoro svolto, adesso va capitalizzato attraverso il rafforzamento della comunità. Non servono solo soldi per fare ciò. La legacy deve essere una continuazione, un completamento di quello che abbiamo fatto, con la consapevolezza che noi abbiamo solo toccato il potenziale con Matera 2019. Io e i miei collaboratori abbiamo scoperto di avere un potenziale. Quindi, la legacy, non deve fare altro che ricordarci quello che abbiamo scoperto, la potenzialità, e farci creare un sistema di operatori ed imprenditori che hanno lavorato e sono stati responsabili. Tutto quello che è stato realizzato adesso deve trovare, nella legacy, il luogo dove incontrarsi. La legacy non è una dotazione finanziaria ma la casa comune dove dobbiamo incontrarci e dobbiamo sperimentare nuovi percorsi garantendoci la percezione di un comparto univoco e forte all'esterno."

## 4. CONCLUSIONI

Co-creazione è una delle dimensioni valoriali dichiarate nel dossier di candidatura Matera 2019 che la Fondazione Matera-Basilicata 2019 ha voluto soddisfare sviluppando parte del programma culturale di Matera 2019 con organizzazioni lucane operanti nel settore creativo e culturale.

Nel 2017, tramite bando pubblico sono state selezionate 27 organizzazioni interessate a mettersi in gioco, in un processo sperimentale di produzione artistica e culturale e di innovazione sociale, a diventare PL di altrettanti progetti (che esse stesse hanno in parte co-finanziato), e ad avviare nuove esperienze e percorsi di crescita. I PL sono stati coinvolti per due anni in un impegnativo ma anche entusiasmante percorso creativo progettuale, ed hanno realizzato produzioni artistiche originali che hanno coinvolto le comunità locali ed interessato grandi pubblici.

I progetti sono nati dalla collaborazione tra artisti, cittadini, istituzioni e associazioni, locali ed europei. Ogni progetto ha generalmente racchiuso tre dimensioni: locale, mediterranea ed europea.

In linea con il concetto di co-creazione, il lavoro dei PL non si è articolato intorno ad un tema prestabilito ma, come vuole la progettazione partecipata, ha previsto l'individuazione del tema in stretta collaborazione con

---

il territorio e lo sviluppo dei progetti mediante la creazione di spazi di cooperazione tra il produttore ed il fruitore della cultura.

Tutto è stato progettato e realizzato pensando a quale sarebbe stato il lascito dopo il 2019: un patrimonio di risorse tangibili ed intangibili sul quale continuare ad investire non solo su una dimensione locale, ma anche nazionale ed europea.

A distanza di qualche mese dal completamento dei progetti e della conclusione di Matera 2019, il presente studio ha avuto l'obiettivo di analizzare quale è stato l'impatto generato dall'esperienza Matera 2019 sui PL, sul loro modo di creare, distribuire e catturare valore, ossia sul loro business model, e sulla loro percezione riguardo gli stimoli all'innovazione sociale generati dai progetti realizzati.

La ricerca ha interessato 5 PL indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019. L'analisi è stata sviluppata secondo un approccio multilivello che, partendo dal progetto culturale sviluppato dal PL, ne analizza gli effetti da esso prodotto a diversi livelli: di organizzazione ideatrice e sviluppatrice del progetto, di cittadini partecipanti attivamente al progetto, di società.

Il primo livello di analisi riguarda il progetto e riguarda la valutazione delle sue principali dimensioni di sviluppo nell'ottica del PL.

Il secondo livello interessa gli impatti prodotti dallo sviluppo del progetto sul PL con particolare riferimento al rafforzamento delle sue capacità gestionali, di sviluppo del business model e del posizionamento sulla scena creativa e culturale.

Il terzo livello di analisi, esce dai confini organizzativi, interessando gli effetti prodotti dal progetto nei cittadini partecipanti allo sviluppo del progetto stesso.

Infine il quarto livello interessa la società, riferendosi a quello che più propriamente dovrebbe essere l'impatto del progetto in termini di innovazione sociale. A riguardo, considerato che gli effetti dei progetti culturali sull'innovazione e cambiamento sociale si manifestano generalmente in tempi medi lunghi, sono stati analizzati solo gli effetti attesi e auspicati dai PL al tempo dello studio.

Con riferimento al primo e secondo livello di analisi, lo studio ha affrontato diverse questioni, quali:

*i) quale è stata l'esperienza vissuta dai PL? ii) quali le criticità sperimentate? iii) quali effetti lo sviluppo dei progetti ha generato sui PL? iv) cosa è cambiato nel loro business model e nel loro posizionamento? v) come è percepito il post 2019 dai PL? vi) quali le loro attese per il futuro? quali le direzioni di crescita?*

Per sviluppare la ricerca si è fatto ricorso ad un'ampia ricerca documentale e ad interviste approfondite condotte con ciascuno dei PL nel periodo che va da settembre 2019 a inizi marzo 2020; un periodo quindi precedente allo scoppio della crisi pandemica da SARS COV 2.

I risultati riportati nel report si riferiscono esclusivamente all'analisi di quanto emerso dalle interviste on field realizzate nel periodo indicato. Appare, inoltre, importante sottolineare che il numero limitato di casi analizzati non consente l'estensione dei risultati all'intero gruppo di PL che hanno preso parte alla realizzazione di Matera 2019.

Lo studio restituisce un quadro complessivamente positivo non scevro, tuttavia, da qualche criticità.

Tutti i PL intervistati, grazie all'esperienza progettuale maturata, sono cresciuti su tutte le dimensioni del loro business model.

Ciascun PL ha rafforzato la propria value proposition, definito nuovi obiettivi strategici da perseguire nel prossimo futuro, arricchito il proprio patrimonio di asset tangibili ed intangibili, modificato in parte i propri

processi, intessuto, seppur in modo molto limitato, nuove partnership e potenziato le proprie reti con gli stakeholder.

Ha anche visto modificare la propria situazione finanziaria, richiedendo un impegno ed anticipo di risorse, il cui recupero insieme alla rendicontazione sono motivo di apprensione. Circa gli aspetti finanziari, appare interessante sottolineare come i PL aspirino ad acquisire maggiore resilienza finanziaria, con l'obiettivo di fare sempre meno ricorso al finanziamento pubblico e puntare allo sviluppo di progetti/attività che concorrano al raggiungimento di maggiore sostenibilità finanziaria.

Matera 2019 ha dato, dunque, ai PL nuovi punti di forza su cui far leva per crescere, anche in ottica imprenditoriale, nel prossimo futuro. L'esperienza Matera 2019 ha, quindi, spinto i PL a ripensarsi, a migliorarsi e proprio nella logica *Open Future* - slogan di Matera 2019 - a proiettarsi nel futuro.

Non mancano ovviamente nella percezione dei PL anche i punti di debolezza. Diverse sono poi le minacce e le opportunità che gli stessi PL ad oggi intravedono (si veda Figura 4.1).



Figura 4.1 – Punti di forza, punti di debolezza, minacce ed opportunità dei PL

Circa gli effetti prodotti dai progetti nei cittadini partecipanti e sull'innovazione sociale, la risposta del pubblico secondo i PL è stata molto positiva. Senza dubbio i progetti realizzati hanno contribuito, grazie anche all'ampia partecipazione di comunità e cittadini, a lanciare qualche seme di cambiamento e riflessioni circa problemi, bisogni, attese, superamento dell'immobilismo, problemi di rigenerazione.

In conclusione dall'analisi emerge che, se da un lato l'esperienza di Matera 2019 ha contribuito alla crescita, anche in termini di business thinking, dei PL, aprendo loro nuove potenziali prospettive di sviluppo e seminando nelle comunità interessate dai progetti semi di rigenerazione culturale e sociale, dall'altro è

---

essenziale, e non ulteriormente rinviabile, definire e programmare opportune strategie ed azioni secondo logiche partecipate e integrate del post 2019 per valorizzare e non rendere improduttivo quanto l'ECOC ha generato in termini di patrimonio tangibile ed intangibile per i suoi principali attori pubblici e privati e per la Basilicata tutta.

## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

A.A.V.V. Dossier Matera (2019). Matera città candidata capitale europea della cultura 2019

Bourgeon-Renault, D. (2000). Evaluating consumer behaviour in the field of arts and culture marketing. *International Journal of Arts Management*, 4-18.

Brown, A. (2006). An architecture of value. *Grantmakers in the Arts Reader*, 17(1), 18-25.

Burnham, A. (2009). Five lessons from Liverpool's year as Capital of Culture. [online]. Available on [http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/minister\\_speeches/6182.aspx](http://www.culture.gov.uk/reference_library/minister_speeches/6182.aspx) (visited on may 2020).

Campbell, P. (2011). Creative industries in a European Capital of Culture. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 17, No. 5, pp. 510-522.

Carnwath, J.D., & Brown, A. S. (2014). Understanding the value and impacts of cultural experiences. Manchester, United Kingdom: Arts Council England.

Fischer, C.T. (2005) *Qualitative Research Methods for Psychologists: Introduction through Empirical Studies*, Academic Press, Boston, MA.

Garcia, B., Melville, R., & Cox, T. (2010). Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture. *Impacts 08*.

Garcia, B., Melville, R., Cox, T., & Rodenhurst, K. (2009). Liverpool's Arts Sector – Sustainability and Experience: how artists and arts organisations engaged with the Liverpool European Capital of Culture, *Impacts 08*.

Hogan, J., Dolan, P. and Donnelly, P. (2009). *Approaches to Qualitative Research: Theory and Its Practical Application*, Oak Tree Press, Cork.

Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy*.

Impact 08 (2009), Liverpool's Arts Sector – Sustainability and Experience: how artists and arts organisations engaged with the Liverpool European Capital of Culture.

Marshall, C. & Rossman, G.B. (2006). *Designing Qualitative Research*, Sage, Thousands Oaks.

McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2001). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. Rand Corporation.

Schiuma, G., & Lerro, A. (2017). The business model prism: Managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(3), 13.

Yin, R.K. (2009). *Case study di ricerca: design e metodi*, Sage, Thousand Oaks, CA.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.gommalaccateatro.it/>

---

<https://www.matera-basilicata2019.it/it/>

<https://www.matera-basilicata2019.it/it/percorso/build-up.html>

<http://www.lucaniafilmfestival.it>

<https://www.formulacinema.it/film/>

<https://www.atlantedelleemozioni.it>

<https://www.lalunaalguinzaglio.it/>

<http://ilsicomoro.net/>

*La Luna al Guinzaglio e Il Salone dei Rifiutati - Io Faccio Così #24* da "Youtube" [File video]

*M.E.M.O.RI. Finissage* da "Youtube" [File video]

*M.E.M.O.RI. Opening* da "Youtube" [File video]

*M.E.M.O.RI. Il museo* da "Youtube" [File video]

*M.E.M.O.RI. La stanza delle chimere* da "Youtube" [File video]

*M.E.M.O.RI.* da "Youtube" [File video]

*Culture. I migranti e il carro: storie da costruire* da "Youtube." [File video]

*Matera 2019. Silent Academy - Sotto lo stesso manto* da "Youtube" [File video]

*Silent Academy – il trailer* da "Il Sicomoro" [File video]