

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

**L'OPEN DESIGN SCHOOL: LIVING LAB CATALIZZATORE
DELLO SVILUPPO DI IMPRESA.
L'ESPERIENZA DI ALCUNI FORNITORI**



REPORT

L'OPEN DESIGN SCHOOL: LIVING LAB CATALIZZATORE DELLO SVILUPPO DI IMPRESA. L'ESPERIENZA DI ALCUNI FORNITORI

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

Dott.ssa Anna Lovino- UNIBAS

Il report utilizza i dati raccolti attraverso interviste condotte dal gruppo di lavoro alla project manager e ad alcuni fornitori dell'Open Design School che si ringraziano per la disponibilità

INDICE

Executive summary.....	3
1. Introduzione.....	9
2. Matera 2019 ed i Progetti Pilastro.....	11
3. L'Open Design School.....	12
4. Note metodologiche.....	14
5. L'Open Design School attraverso le lenti del suo project manager.....	16
5.1. Una SWOT analysis dell'Open Design School.....	21
6. L'Open Design School come catalizzatore di capacità innovativa ed imprenditoriale: i fornitori come unità di analisi.....	22
6.1. La collaborazione con l'Open Design School.....	23
6.2. L'impatto di Matera 2019 e la sua legacy secondo i fornitori.....	24
6.3. L'impatto sul business model dei fornitori.....	26
6.4. Il cambiamento nelle attitudini imprenditoriali e la propensione all'innovazione.....	30
7. Conclusioni.....	33
Riferimenti bibliografici	35
Riferimenti sitografici.....	36

Executive summary

La letteratura ha dato ampio spazio all'analisi degli impatti diretti di natura economica generati su un territorio da una Capitale Europea della Cultura (di seguito indicata come ECOC - European Capital of Culture), primo fra tutti la ricchezza prodotta dall'incremento dei flussi turistici (Langen e Garcia, 2009; Liu, 2014; Markwick, 2018; Srakar e Vecco, 2017). Tuttavia, l'eredità lasciata sul territorio da un evento di tale portata non può essere descritta in soli termini economici. Esistono, infatti, una serie di effetti riferibili alle cosiddette soft legacy, che attengono i cambiamenti che si producono sulle diverse dimensioni intangibili che caratterizzano un territorio quali la cultura, i valori sociali, la generazione e lo sviluppo di competenze, l'inclusione, le dinamiche di innovazione sociale, l'imprenditorialità, l'apertura e la condivisione dei valori europei, ecc. (Garcia e Cox, 2013; Garcia, Melville, e Cox, 2010; Kaplanidou e Karadakis, 2010; Liu, 2014; Liu, 2017). Si tratta di cambiamenti che possono riguardare l'intera comunità oppure una o più categorie di stakeholder coinvolti in modo più o meno diretto nel programma dell'ECOC.

Il presente studio, commissionato dalla Fondazione Matera Basilicata 2019, analizza alcune delle soft legacy generate da uno dei due progetti pilastro di Matera 2019, l'Open Design School (ODS), su una particolare categoria di stakeholder coinvolti direttamente nel progetto, ossia i fornitori.

Ispirata ai principi di 'Open Culture', l'ODS è progetto ideato e curato da Joseph Grima, avente come obiettivo la realizzazione di un laboratorio di sperimentazione e innovazione interdisciplinare, un luogo di condivisione e apprendimento reciproco, mosso dalla necessità di scambio creativo continuo tra arte, scienza e tecnologia, per la realizzazione anzitutto, ma non solo, di Matera 2019. L'ODS è un laboratorio internazionale al servizio della comunità e della scena creativa, un "Living Lab", uno spazio di innovazione in grado di generare nuove opportunità sociali ed economiche, di lavorare per la città e con la città per poter autoprodotte le infrastrutture e le competenze necessarie anzitutto per l'evento Matera 2019, e ristabilire al contempo la fiducia nelle abilità creative all'interno della comunità¹.

L'ODS considera il design come una forma di pratica culturale collaborativa essenziale in un processo di sviluppo della comunità, e mira a stabilire un paradigma per il reinserimento del 'fare le cose', eliminando la sfiducia nelle abilità creative ed evitare, così, la perdita di un importante patrimonio artistico e creativo per il settore produttivo e la società.

Il design come pratica culturale collaborativa è stato il leitmotiv intorno al quale si è sviluppato l'intenso lavoro di collaborazione per la realizzazione dei progetti di Matera 2019, che ha visto coinvolti i 13 membri dello staff dell'ODS con 64 esperti esterni e 39 professionisti altamente qualificati ed esperti in diversi settori. Si tratta di progetti che hanno visto l'attivazione di un proficuo dialogo tra la scena creativa lucana e diversi partner nazionali ed europei, con il coinvolgimento della comunità locale, per l'ideazione, prototipazione e

¹ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual* p.3.

costruzione di soluzioni creative e tecnologiche da mettere a disposizione degli allestitori che hanno curato le mostre di Matera 2019.

Tra i professionisti che hanno collaborato con l'ODS nella realizzazione di Matera 2019, vi sono i suoi fornitori. Ed è su questi che lo studio, su richiesta della Fondazione Matera Basilicata 2019 in relazione alla sesta area valutativa del progetto di monitoraggio e valutazione di Matera 2019, si è focalizzato, approfondendo le seguenti questioni: *come l'ODS - quale Living Lab – sta concorrendo alla legacy di Matera 2019? Ed in particolare, come ha contribuito e sta contribuendo alla creazione ed al miglioramento di innovation capacity e business capacity, di alcuni suoi stakeholder, nello specifico dei fornitori, favorendo così la creazione nella comunità di un terreno fertile da cui cogliere opportunità nel medio-lungo termine? Quale impatto la progettualità sviluppata con ODS ha generato sul business model di alcuni dei suoi fornitori?*

Dal punto di vista metodologico l'analisi si è sviluppata secondo un approccio esplorativo, impiegando una ricerca di tipo qualitativo che ha fatto ricorso al metodo delle interviste e ad un'ampia ricerca documentale. Le interviste sono state svolte nel periodo aprile- maggio 2020.

Le interviste hanno coinvolto la project manager dell'ODS, dott.ssa Rita Orlando, ed alcuni professionisti e fornitori chiave – indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 e dall'ODS - che hanno collaborato con il Living Lab per la realizzazione di alcuni progetti.

Appare importante sottolineare che: i) i risultati descritti nel report si riferiscono esclusivamente all'analisi di quanto emerso dalle interviste sviluppate nel periodo sopra indicato; ii) il numero limitato di casi analizzati non consente l'estensione dei risultati dello studio all'intero gruppo di fornitori che hanno collaborato con l'ODS per la realizzazione di Matera 2019.

L'intervista alla Project Manager ha avuto lo scopo di catturare la sua prospettiva circa:

- la mission, la dimensione strutturale e la dimensione manageriale dell'ODS;
- le modalità di coinvolgimento degli stakeholder nell'ODS;
- la varietà di soluzioni prodotte dall'ODS, in risposta ai bisogni degli user e stakeholder,
- la valorizzazione da parte degli utenti delle esperienze progettuali sviluppate con il Living Lab, nei propri ambiti e contesti di azione;
- il ruolo dell'ODS come catalizzatore di innovazione ed imprenditorialità sul territorio.

L'intervista, unita all'analisi documentale, hanno restituito una fotografia dell'ODS come un'importante eredità di Matera 2019 da continuare a valorizzare e come un laboratorio di eccellenza unico a livello

europeo, con i suoi punti di forza ed opportunità, ma anche con i suoi punti di debolezza e minacce come riportato in Figura a.

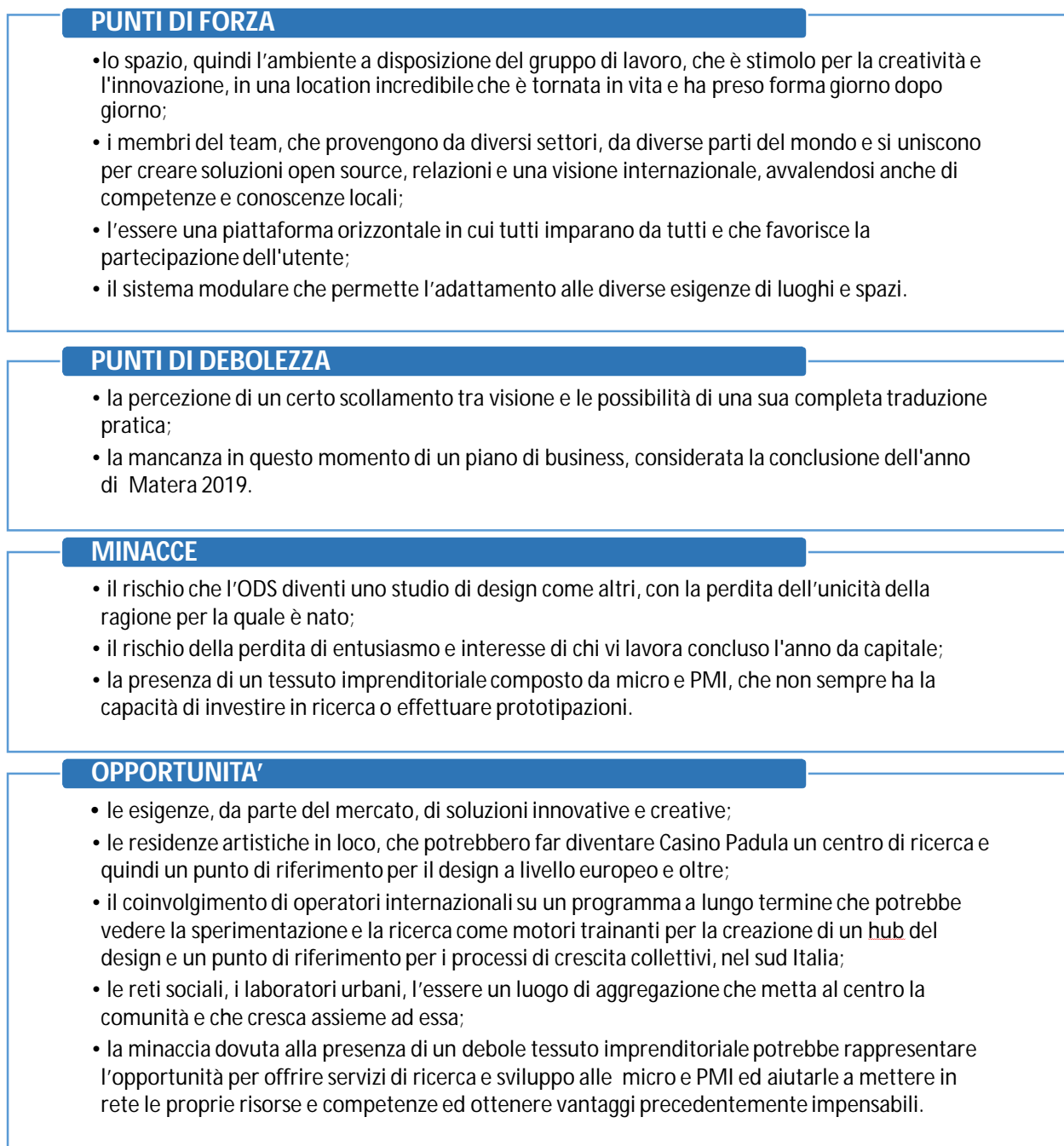


Figura a. Swot Analysis

Circa la valorizzazione da parte dei fornitori e professionisti delle esperienze di collaborazione vissute con l'ODS, secondo la project manager, essa si è concretizzata principalmente in cambiamenti di mentalità ed in una maggiore apertura all'innovazione.

Certamente, secondo la manager, i processi di contaminazione fondanti la logica dell'ODS hanno avuto un impatto immediato più su alcuni soggetti/organizzazioni che su altri. Ad esempio, uno dei falegnami che ha lavorato con l'ODS ha deciso di implementare le lezioni apprese durante il suo coinvolgimento nei progetti

per Matera 2019 e sta facendo sperimentazioni proprie. Altri hanno imparato ad utilizzare macchinari in maniera diversa, o ancora a lavorare con approcci differenti.

Più in generale, secondo la project manager, il laboratorio è riuscito a smuovere tradizionali schemi di pensiero e pratiche e a dare provocazioni alla comunità tutta. Il progetto della mappatura dei luoghi (400 luoghi mappati in 10.000 Km² di territorio regionale lucano) che potenzialmente avrebbero potuto essere usati per gli eventi dell'ECOC, ad esempio, ha interessato un gran numero di cittadini materani, di ogni fascia di età, i quali si sono sentiti coinvolti in prima persona nel processo di comprensione e scelta di quelli che sarebbero diventati gli scenari degli eventi della prossima capitale europea della cultura.

Un coinvolgimento dei cittadini che, di fatto, ha costantemente caratterizzato molte delle attività sviluppate dal Living Lab. Attività numerose concretizzatesi in molteplici soluzioni prodotte per Matera 2019, in risposta ai bisogni degli user e stakeholder. Tra queste, 122 progetti di cui 76 installazioni e 38 progetti di ricerca, 41 città visitate e 432 luoghi mappati, 16 azioni di networking in 7 diversi paesi, 27 open talk, 23 open review, 28 community workshop e 9 eventi pubblici.

L'ODS, secondo la manager, è stata in grado di massimizzare al meglio i benefici del programma ECOC, producendo un rafforzamento delle reti internazionali e culturali, degli scambi professionali ed un miglioramento della qualità di vita della comunità. Per gli attori locali sono aumentate le possibilità di formazione e crescita professionale. Secondo la project manager, la collaborazione con l'ODS ha contribuito a ridurre nei partecipanti alle attività del Laboratorio, l'eventuale senso di sfiducia nelle proprie abilità creative. In particolare, i soggetti coinvolti nelle attività progettuali hanno acquisito o riacquisito una maggiore familiarità con il "fare le cose", una delle principali sfide che accomuna gli attori dell'economia artigianale al giorno d'oggi.

L'ODS ha, inoltre, reso i suoi collaboratori più inclini alla condivisione di idee ed all'adozione di un approccio Open Innovation, contribuendo, in questo modo, a stimolare, a livello di organizzazioni e di ecosistema, lo sviluppo di una maggiore capacità di innovazione.

Le considerazioni della project manager sono state approfondite ed integrate con i risultati ottenuti nell'ulteriore indagine, che ha interessato alcuni fornitori ed alcuni professionisti coinvolti nella progettualità del Living Lab. L'indagine, basata su interviste, ha considerato quattro dimensioni di analisi:

1. la collaborazione con l'ODS, in termini di punti di forza, punti di debolezza, le aspettative non soddisfatte, nonché le potenzialità di sviluppo dell'ODS;
2. la percezione dell'impatto e la legacy di Matera 2019;
3. la percezione dell'impatto generato dalla collaborazione con l'ODS sul proprio business model;
4. l'acquisizione o il miglioramento di attitudini imprenditoriali e propensione all'innovazione a seguito della collaborazione.

Riguardo la prima dimensione d'analisi gli intervistati hanno evidenziato diversi punti di forza e di debolezza della collaborazione con l'ODS, nonché le aspettative non soddisfatte e le potenzialità di sviluppo dell'ODS, come indicato nella Tabella 1.

Punti di forza della collaborazione	Punti di debolezza della collaborazione
<ul style="list-style-type: none"> • lo scambio di know how e di conoscenze con i membri di un talentuoso team; • lo spazio attrezzato del Living Lab; • l'apprendimento di tecniche innovative di lavoro; • un rafforzamento/miglioramento di alcune dimensioni del business model e delle attitudini imprenditoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • la temporaneità delle strutture sviluppate; • la percezione di una certa distanza tra due "mondi differenti", quello accademico e quello imprenditoriale, trovatisi a collaborare; distanza comunque mitigata da comprensione e dialogo durante la collaborazione.
Potenzialità dell'ODS secondo i fornitori	Aspettative non soddisfatte
<ul style="list-style-type: none"> • un laboratorio per fare ricerca e sviluppo; • un laboratorio che mette il proprio talento, know how e tecnologie al servizio delle imprese; • una scuola di artigianato digitale; • un'organizzazione tipo Fab Lab; • una risorsa permanente per la città o per la regione, dove sviluppare attività o fasi di progettazione anche con l'utilizzo di nuove tecnologie digitali; • un laboratorio che aiuta a formare una mentalità aperta alla condivisione di idee e rivolta verso scenari innovativi, che prototipa concrete applicazioni, che stimola ricerca e formazione ed aiuta a cambiare le abitudini e le pratiche di routine all'interno di un'organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • un maggior dialogo con i collaboratori del sistema economico produttivo del territorio e lo sviluppo di una maggiore collaborazione con e tra le aziende

Tabella 1. Punti di forza, punti di debolezza della collaborazione con l'ODS, aspettative non soddisfatte e potenzialità dell'ODS

L'analisi della seconda dimensione, relativa all'impatto e alla legacy di Matera 2019, ha evidenziato, nella maggior parte dei rispondenti, opinioni abbastanza positive circa la percezione dell'impatto che Matera 2019 ha avuto sul proprio business e, più in generale, sul business delle imprese operanti nel settore produttivo di appartenenza.

La percezione dell'immagine acquisita da Matera dopo l'evento ECOC 2019 è risultata alquanto omogenea tra gli intervistati. Essi sostengono che Matera, al termine del 2019, abbia acquisito principalmente l'immagine di una nuova destinazione turistica e per eventi.

Circa poi la legacy di Matera 2019, per gli intervistati essa si traduce i) in un maggior senso di orgoglio e di responsabilità legate alla condizione di "essere cittadino materano", ii) nella percezione di possedere maggiori capacità progettuali, iii) nella speranza di una rinnovata "voglia di fare" da parte delle imprese culturali e creative ed iv) in una maggiore propensione a vivere la cultura da parte dei cittadini.

La terza dimensione di analisi ha riguardato la percezione dei fornitori degli effetti della collaborazione con l'ODS sul proprio business model, in termini non solo di eventuali cambiamenti di carattere economico, ma

anche di trasformazioni che attengono il capitale umano, relazionale e strutturale, inclusi un miglioramento di reputazione ed immagine.

Nella percezione degli intervistati, l'impatto economico di Matera 2019 si è manifestato essenzialmente in nuove opportunità di business a livello locale, determinate anche dalla crescita esponenziale del turismo.

Circa poi l'impatto sulle risorse tangibili a livello organizzativo, gli intervistati hanno dichiarato di non aver modificato i propri spazi ed infrastrutture al termine del 2019. Tuttavia la maggior parte degli intervistati si è detta, ispirata dall'esperienza vissuta in ODS, propensa ad effettuare investimenti per la realizzazione di un laboratorio di sperimentazione o comunque di uno spazio dedicato all'innovazione nella propria impresa.

L'indagine ha altresì evidenziato cambiamenti nella capacità di fare business e di innovare da parte degli intervistati. Un fornitore, traendo ispirazione da alcune realizzazioni effettuate durante la collaborazione, ha ampliato della gamma dei prodotti offerti. Un altro fornitore ha dichiarato di aver migliorato la propria capacità di progettare prodotti e strutture in legno; un altro professionista ha cominciato a pensare a nuove attività inerenti gli allestimenti scenografici.

La maggior parte degli intervistati ha rilevato - a valle dell'esperienza ODS - un miglioramento riguardo l'acquisizione di maggiori informazioni sulle richieste ed i bisogni dei propri clienti e le modalità con le quali stabilire relazioni, interagire e comunicare con essi, e più in generale con gli stakeholder presenti sul territorio.

La collaborazione con il Living Lab è stata, inoltre, per i fornitori intervistati l'occasione per ampliare la propria rete di relazioni e per poter entrare in contatto con altri attori coinvolti nella pianificazione e nei preparativi di Matera 2019. Opinioni positive sono poi emerse circa il miglioramento della propria reputazione e riconoscibilità a livello locale.

Le interviste hanno, inoltre, evidenziato tra i fornitori, un miglioramento di competenze nell'ambito della gestione di progetti complessi, del monitoraggio e valutazione dei progetti e nel campo della comunicazione. Secondo gli intervistati, l'esperienza progettuale realizzata con l'ODS, ha anche suscitato, sebbene con differente intensità, tra i rispondenti, un miglioramento delle proprie attitudini imprenditoriali ed una maggiore propensione a innovare.

Certamente il numero limitato di fornitori intervistati non consente l'estensione dei risultati dello studio all'intero gruppo di fornitori e professionisti che hanno collaborato con l'ODS per la realizzazione di Matera 2019.

Tuttavia, non appare eccessivo affermare che il progetto ODS ha preparato un terreno fertile all'interno del quale sarà opportuno continuare a seminare stimoli, in modo tale da poter cogliere i benefici di Matera 2019 anche nel medio lungo periodo.

In particolare, l'ODS con il proprio know how, talento e tecnologie, rappresenta un'opportunità unica per dare uno slancio al futuro delle imprese del territorio, offrendo alle organizzazioni la possibilità di acquisire

nuove attitudini ed una maggiore apertura alla condivisione di idee e agli scenari innovativi, di prototipare concrete applicazioni e di stimolare la ricerca e la formazione. Pertanto, la definizione di un continuo dialogo del Laboratorio con il settore economico, definendo ad esempio nuove progettualità, rappresenterebbe un'azione fondamentale per favorire l'acquisizione ed il miglioramento di competenze, attitudini e l'arricchimento del capitale relazionale per le imprese locali e per la comunità in generale.

1. INTRODUZIONE

La letteratura ha dato ampio spazio all'analisi degli impatti diretti di natura economica generati su un territorio da una Capitale Europea della Cultura (di seguito indicata come ECOC - European Capital of Culture), primo fra tutti la ricchezza generata dall'incremento dei flussi turistici (Langen & Garcia, 2009; Liu, 2014; Markwick, 2018; Srakar & Vecco, 2017). Tuttavia, è altrettanto noto che l'eredità lasciata sul territorio da un evento di tale portata non può essere descritta in soli termini economici. Esistono, infatti, una serie di effetti riferibili alle cosiddette soft legacy, che attengono i cambiamenti che pur si producono sulle diverse dimensioni intangibili che caratterizzano un territorio quali la cultura, i valori sociali, la generazione e lo sviluppo di competenze, l'inclusione, le dinamiche di innovazione sociale, l'imprenditorialità, l'apertura e la condivisione dei valori europei, ecc. (Garcia & Cox, 2013; Garcia, Melville, & Cox, 2010; Kaplanidou & Karadakis, 2010; Liu, 2014; Liu, 2017). Si tratta di cambiamenti che possono riguardare una o più categorie di stakeholder coinvolti in modo più o meno diretto nella realizzazione del programma dell'ECOC, ma anche l'intera comunità.

Il presente studio, commissionato dalla Fondazione Matera Basilicata 2019, analizza alcune delle soft legacy generate da uno dei due progetti pilastro di Matera 2019, l'Open Design School, con riferimento ad una particolare categoria di stakeholder coinvolti direttamente nel progetto, ossia i fornitori.

Il progetto Open Design School (ODS) ha avuto come obiettivo la realizzazione di un laboratorio internazionale al servizio della comunità e della scena creativa, un "Living Lab", uno spazio di innovazione in grado di generare nuove opportunità sociali ed economiche e di lavorare per la città e con la città per poter autoprodurre le infrastrutture e le competenze necessarie per l'evento Matera 2019, e ristabilire al contempo la fiducia nelle abilità creative all'interno della comunità².

L'ODS è stata, quindi, progettata e realizzata come un laboratorio di sperimentazione e innovazione interdisciplinare, un luogo di condivisione e apprendimento reciproco, mosso dalla necessità di scambio creativo continuo tra arte, scienza e tecnologia a servizio anzitutto, ma non solo, di Matera 2019.

² OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual* p.3.

A distanza di qualche mese dalla chiusura dell'anno di Matera ECOC 2019 il presente studio –su richiesta della Fondazione Matera Basilicata 2019 - si è interrogato sugli effetti che il progetto ODS ha generato su una specifica categoria di attori che è stata coinvolta nelle attività del "laboratorio", ossia i suoi fornitori.

In particolare, lo studio ha affrontato le seguenti questioni: *come l'ODS - quale Living Lab – sta concorrendo alla legacy di Matera 2019? Ed in particolare, come ha contribuito e sta contribuendo alla creazione ed al miglioramento di innovation capacity e business capacity, di alcuni suoi stakeholders, nello specifico dei fornitori, favorendo così la creazione nella comunità di un terreno fertile da cui cogliere opportunità nel medio-lungo termine? Quale impatto la progettualità sviluppata con ODS ha generato sul business model di alcuni dei suoi fornitori?*

Dal punto di vista metodologico lo studio si è sviluppato secondo un approccio esplorativo, impiegando una ricerca di tipo qualitativo che ha fatto ricorso al metodo delle interviste e ad un'ampia ricerca documentale. Le interviste sono state svolte nel periodo aprile-maggio 2020.

Appare importante sottolineare che: i) i risultati descritti nel report si riferiscono esclusivamente all'analisi di quanto emerso dalle interviste realizzate nel periodo sopra indicato; ii) il numero limitato di casi analizzati non consente l'estensione dei risultati all'intero gruppo di fornitori che hanno collaborato con l'ODS per la realizzazione di Matera 2019.

Le interviste hanno coinvolto la project manager dell'ODS, dott.ssa Rita Orlando, ed alcuni professionisti e fornitori chiave – indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 e dall'ODS - che hanno collaborato con il Living Lab per la realizzazione di alcuni progetti.

L'intervista alla Project Manager ha consentito di catturare la sua visione riguardo diverse questioni, quali: i) la mission, la dimensione strutturale e la dimensione manageriale dell'ODS; ii) le modalità di coinvolgimento degli stakeholder nell'ODS; iii) la varietà di soluzioni prodotte dall'ODS, in risposta ai bisogni degli user e stakeholder; iv) la valorizzazione da parte degli utenti delle esperienze progettuali sviluppate con il Living Lab, nei propri ambiti e contesti di azione; v) il ruolo dell'ODS come catalizzatore di innovazione ed imprenditorialità sul territorio.

Le valutazioni della project manager sono state corroborate dai risultati ottenuti nell'ulteriore indagine, basata anch'essa su interviste, che ha interessato alcuni fornitori dell'ODS, e che è stata volta a catturarne l'opinione circa i) la collaborazione con l'ODS, in termini di punti di forza, debolezza, aspettative non soddisfatte, e le potenzialità dell'ODS; ii) la percezione dell'impatto e la legacy di Matera 2019; iii) l'impatto generato dalla collaborazione con l'ODS sul proprio business model; iv) l'acquisizione o il miglioramento di attitudini imprenditoriali e propensione all'innovazione a seguito della collaborazione con il Living Lab.

2. MATERA 2019 ed i PROGETTI PILASTRO

Il 17 ottobre 2014, Matera, città millenaria di 60.000 abitanti, ricca di impulsi creativi e culturali, è stata proclamata Capitale Europea della Cultura per il 2019.

Già nel 1993, quando l'UNESCO ha dichiarato i Sassi come Patrimonio dell'Umanità, la città si era affacciata sul panorama mondiale come luogo peculiare, esempio eccezionale di una città i cui primi insediamenti risalgono al Paleolitico.

Il riconoscimento dei Sassi come patrimonio dell'UNESCO aveva rappresentato, però, solo uno dei primi passi del riscatto della città.



Figura 1 - The Venues of Matera 2019: *Natural Amphitheater* (Fonte: venuesofmatera.matera-basilicata2019.it)

Con la nomina a Capitale Europea della Cultura, Matera si è ritrovata a progettare e vivere un'esperienza unica ed esaltante, con l'ambizioso obiettivo, condensato nel claim *Open future*, di abbattere gli ostacoli che impediscono l'accesso alla cultura, soprattutto attraverso nuove tecnologie e processi di apprendimento.

Il dossier di candidatura della città si è tradotto nella pratica in un programma che ha compreso cinque temi principali: "Radici e percorsi", "Riflessioni e connessioni", "Continuità e rotture", "Futuro remoto", "Utopie e distopie". Attorno ad ognuno di questi temi è stata sviluppata un'ampia progettualità che si è concretizzata in una serie di iniziative e progetti di diversa scala. Una progettualità che ha mirato ad abbattere gli ostacoli che impediscono l'accesso alla cultura da parte delle comunità, favorire un coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di co-creazione, cogenerazione e condivisione di conoscenze, e consentire un continuo dialogo ed un'apertura tra la città e gli abitanti del resto d'Italia e d'Europa³.

Oltre alla progettualità intorno ai cinque temi, hanno costituito una parte fondamentale del programma Matera 2019 i cosiddetti "progetti pilastro" di Matera 2019, ossia l'Istituto di Demo-Etno-Antropologia (I-DEA) e l'Open Design School (ODS).

Entrambi i progetti sono stati curati da Joseph Grima, sotto la supervisione della dott.ssa Rossella Tarantino, Manager Sviluppo e relazioni della Fondazione, e con il project management della dott.ssa Rita Orlando.

I-DEA è un progetto per l'analisi e la rappresentazione della ricca storia culturale, artistica e antropologica della Basilicata attraverso mostre, spettacoli e workshop, e la sua messa in rete in una conoscenza unica⁴.

³ Scheda Matera 2019 e la Basilicata, pp.1-2.

⁴ Matera events, *Archive of Archives: A voyage through the collections of Basilicata* https://www.materaevents.it/events/view/arte_contemporanea/2642/i-dea_mario_cresci, (consultato in data 13 Dicembre 2019).

È un progetto che esplora gli archivi e le collezioni della Basilicata da un punto di vista artistico. Per lo sviluppo del progetto, artisti e designer sono stati chiamati a curare mostre consecutive utilizzando gli archivi come punto di partenza. Lavorando con una serie di materiali e documenti apparentemente non collegati tra loro, gli artisti sono stati invitati ad immergersi negli archivi trasmettendo la loro interpretazione.

L'ODS è un progetto altrettanto ambizioso che si è concretizzato in un "Living Lab", un laboratorio internazionale al servizio della comunità e della scena creativa, uno spazio di innovazione per la generazione di nuove opportunità sociali ed economiche per poter autoprodotte le infrastrutture e le competenze necessarie per Matera 2019⁵. L'ODS nasce, infatti, con l'intento di formare una nuova generazione di designer in grado di affrontare, grazie soprattutto all'innovazione tecnologica, le trasformazioni sociali e culturali contemporanee⁶, e fornire una risposta alle sfide dell'economia artigianale ed alla crescente perdita di contatto con l'atto basilare di "fare le cose", da sempre un punto di orgoglio della tradizione materana e lucana, con i suoi attori principali, a partire dai falegnami altamente qualificati fino ad arrivare ai distretti produttivi, in cui tecnologia avanzata e artigianato convergono⁷.

Nel paragrafo successivo è riportata una breve descrizione del progetto ODS.

3. L'OPEN DESIGN SCHOOL

Nata da un'idea di Joseph Grima e pensata come una strategia per massimizzare i benefici a lungo termine del programma ECOC per i cittadini di Matera⁸, l'ODS si connota come un Living Lab che, adottando i principi dell' 'Open Culture', e sostenendo il ruolo del design come forma di pratica culturale collaborativa in un processo di sviluppo della comunità⁹, mira a reinserire il valore del 'fare le cose' ed eliminare la sfiducia nelle abilità creative, anche al fine di evitare la perdita dell'importante patrimonio creativo e culturale che caratterizza i settori produttivi tradizionali locali, specie quello artigianale.

L'ODS ha avviato le sue attività nel 2016, con l'obiettivo primario di creare un laboratorio per autoprodotte quanto serviva per il programma culturale di Matera 2019, dalle infrastrutture alla fornitura di servizi.

⁵ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual* p.3.

⁶ Traderstalk, Rinaldi D., OPEN DESIGN SCHOOL MATERA WORKSHOP, <http://www.traderstalk.org/contribution/open-design-school-matera-workshop/>, (consultato in data 20 Dicembre 2019)

⁷ OPEN DESIGN SCHOOL, *User Manual*, p.4

⁸ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual*, p.3

⁹ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual*, p.5

Al centro delle sue attività c'è stato, e continua ad esserci, un percorso continuo di condivisione dei risultati e dei processi con il territorio, che ben si rispecchia nei format dei numerosi eventi che il Laboratorio ha sviluppato in questi ultimi anni.



Figura 2 - Casino Padula-sede dell'ODS (Fonte: Artese M.)

Tra i format gli *Open Talk*, ossia lezioni, dibattiti e proiezioni su temi legati all'open design, alle pratiche sociali e al progetto dell'ODS, l'*Open Review*, ossia presentazioni pubbliche del lavoro dell'ODS, per raccogliere i feedback del pubblico e delle parti interessate, i *Community Workshop*, o sessioni pratiche tenute da esperti italiani e internazionali su tecniche legate al lavoro dell'ODS, come i metodi di riparazione fai da te, l'upcycling e la lavorazione del legno, gli *Open Day*, durante i quali il Laboratorio, insieme all'hardware e agli strumenti, può essere utilizzato da chiunque per realizzare i propri progetti. Oltre a questi quattro format, l'ODS ha organizzato una serie di altri eventi per Matera 2019, come mostre e presentazioni. Tra il 2016 e il 2019, il Living Lab ha organizzato 27 Open Talk, 23 Open Review, 28 Community Workshop e 9 altri eventi pubblici. Grazie a queste attività, è stata attivata una rete con almeno 2.680 partecipanti e 67 relatori¹⁰.

Sebbene l'ODS nasca con l'obiettivo di generare, prototipare e costruire soluzioni creative e tecnologiche a supporto del programma culturale Matera 2019, essa oggi si presenta come un modello scalabile che può essere replicato altrove e favorire la creazione di una rete decentralizzata di piattaforme culturali indipendenti che possono supportare lo sviluppo di nuove relazioni e progettualità sia all'interno della città di Matera, che sul territorio regionale¹¹. E questo in linea con i principali obiettivi dell'ODS, ossia:

- lo sviluppo della conoscenza dell'uso e dell'esperienza artigianale, combinate con nuovi processi e metodologie resi possibili da nuove tecnologie;
- la rigenerazione economica locale ponendo l'accento sull'apprendimento e sull'innovazione;
- il rafforzamento delle reti internazionali e degli scambi culturali e professionali;
- la diffusione della cultura della città, a tutti i livelli, dagli studenti ai professionisti fino al pensionato, e di una consapevolezza delle potenzialità del design e della sua importanza nel migliorare la qualità della vita della comunità¹²;

¹⁰ Fonte: <https://ods.matera-basilicata2019.it/about>

¹¹ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual*, p.3.

¹² OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *How will it be structured? Users Manual*, p.8.

-
- l'offerta ai giovani designer di opportunità per dedicarsi alla ricerca, e, allo stesso tempo, per acquisire esperienza nel settore, senza abbandonare le loro città e le loro comunità¹³.

Alla luce degli obiettivi menzionati non meraviglia che l'ODS si è da sempre caratterizzata per avere una base di utenti molto eterogenea, non necessariamente direttamente coinvolta nella progettualità di Matera 2019, e che include, ad esempio, persone comuni che hanno partecipato ai talk e workshop organizzati dal Living Lab, designer, gruppi di studenti provenienti da tutta Europa per studiare il modello ODS e capirne il funzionamento, creativi locali che si sono rivolti al team dell'ODS per mettere in pratica alcune idee.

Un'eterogeneità che riguarda anche i team di lavoro dell'ODS, che oltre ai 13 membri dello staff e a 64 esperti esterni, hanno coinvolto 39 professionisti altamente qualificati ed esperti in diversi settori.

I team si sono caratterizzati per una composizione variabile e multidisciplinare. In particolare per la realizzazione delle attività connesse al programma Matera 2019, "ogni team è stato costituito di volta in volta in base alle competenze richieste per completare un progetto, con la possibilità di evolversi, aggiungendo nuovi membri, o esser ridimensionato qualora lo si ritenesse necessario per il raggiungimento di un obiettivo"¹⁴. La multiculturalità è stato un altro aspetto distintivo dei team ODS. I team ODS sono stati così assortiti: circa 1/3 dei componenti provenienti da Matera e dalla Basilicata, al fine di garantire al resto del gruppo l'accesso alle conoscenze locali ed evitare l'alienazione da Matera¹⁵; 1/3 dei membri provenienti dal resto d'Italia, al fine per rafforzare i legami con le altre città ed garantire la presenza di talenti non del luogo¹⁶ e 1/3 dei componenti dall'estero¹⁷.

4. NOTE METODOLOGICHE

Dal punto di vista metodologico lo studio si è sviluppato secondo un approccio esplorativo, impiegando una ricerca di tipo qualitativo che ha fatto ricorso al metodo delle interviste e ad un'ampia ricerca documentale. In particolare, le interviste hanno coinvolto la project manager dell'ODS, dott.ssa Rita Orlando, ed alcuni professionisti e fornitori chiave che hanno collaborato con il Living Lab per la realizzazione di alcuni progetti inclusi nel programma Matera 2019. L'intervista realizzata con la dott.ssa Orlando è stata registrata, sbobinata e trascritta. Essa è stata formulata riferendosi a due modelli gestionali: il modello del ciclo di gestione di un Innovation Lab e la SWOT analysis.

Il modello del ciclo di gestione di un Innovation Lab è un modello che descrive la gestione di un Innovation Lab, secondo cinque dimensioni interrelate: *Exploration*, *User Engagement*, *Knowledge Generation*, *Application* e *Assessment* (si veda Figura 3). Il modello risulta da un'analisi della letteratura riguardante il

¹³ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *How will it be structured? Users Manual*, p.10.

¹⁴ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Principle 19, Users Manual*, p.34

¹⁵ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Principle 8, Users Manual*, p.23.

¹⁶ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Principle 9, Users Manual*, p.24.

¹⁷ OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Principle 10, User Manual*, p.25.

funzionamento e la gestione di diverse forme di Innovation Lab, inclusi i Living Lab (Santarsiero et al., 2019; Santarsiero et al., 2021).

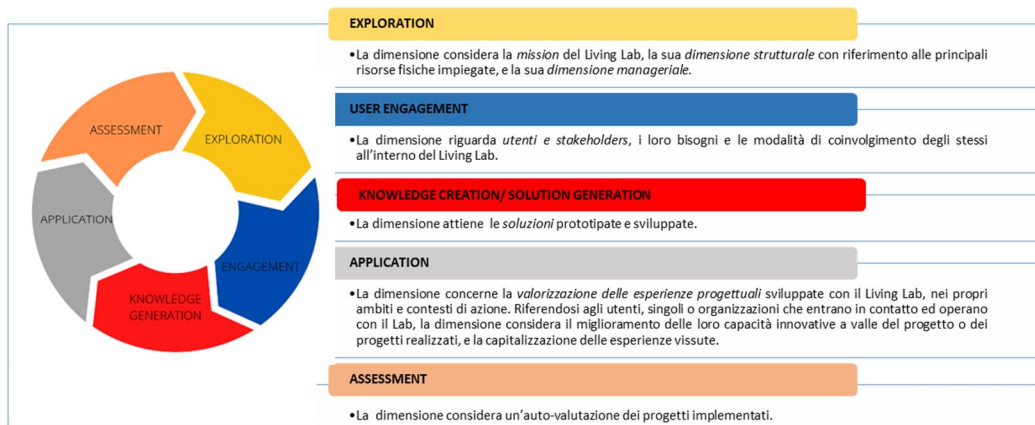


Figura 3 - Modello del ciclo di gestione

Come già sottolineato, i risultati emersi dall'intervista sono stati approfonditi ed integrati mediante lo sviluppo di ulteriori interviste e ricerche documentali, che hanno visto coinvolti alcuni fornitori e professionisti che hanno collaborato con l'ODS per la realizzazione di attività e progetti nell'ambito di Matera2019. Sia i fornitori che i professionisti da intervistare sono stati indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 e dalla Project Manager dell'ODS.

Tutte le interviste effettuate ai fornitori sono state accuratamente trascritte e analizzate al fine di disporre di una base informativa attendibile che rispecchiasse il pensiero degli intervistati. L'intervista è stata strutturata considerando le principali dimensioni di analisi riportate a fianco.



Il modello Canvas impiegato per analizzare l'impatto sul business model, indicato nella terza dimensione, è riportato in Figura 4. Nei paragrafi seguenti sono presentati i risultati emersi dall'analisi delle interviste.



Figura 4 - Modello Canvas e aree di indagine

5. L'ODS ATTRAVERSO LE LENTI DEL SUO PROJECT MANAGER

L'intervista alla Project Manager dell'ODS è stata volta a raccogliere la sua visione dell'operato del Living Lab e delle sue prospettive future, con particolare riguardo ai servizi forniti, le risorse impiegate, gli utenti, le sfide, le opportunità, i punti di forza e di debolezza. L'intervista è stata anche diretta ad approfondire il ruolo dell'ODS come catalizzatore di innovazione ed imprenditorialità sul territorio. Di seguito sono sintetizzati i principali risultati emersi dall'intervista, secondo le dimensioni contemplate nel modello ciclico di gestione di Living Lab.

EXPLORATION

Questa dimensione considera tre principali dimensioni di analisi: *mission*, *dimensione strutturale* e *dimensione manageriale*.

Mission

L'intervista alla dottoressa Rita Orlando, ha evidenziato che l'ODS è un progetto che per la sua complessità potrebbe avere diverse mission. Esso è il risultato dello studio di analoghi esperimenti progettuali effettuati nel corso degli anni ed ha il suo fondamento nella convinzione che creatività e competenze, se combinate,

possono dare origine a risultati straordinari. L'ODS, secondo la dott.ssa Orlando, intende contribuire alla formazione di una nuova generazione di designer che sia in grado di affrontare, grazie soprattutto all'innovazione tecnologica, le attuali trasformazioni sociali e culturali, rappresentando anche una risposta alle odierne sfide dell'economia artigianale ed alla crescente "perdita di contatto" con l'atto basilare del "fare le cose", da sempre un punto di orgoglio della tradizione materana e lucana.

L'ODS, secondo la sua project manager, non si qualifica come un'accademia, bensì come una piattaforma nella quale, tramite uno scambio reciproco di abilità e conoscenze tutti imparano da tutti. È un sistema aperto che facilita processi progettuali e decisionali ai quali tutti i partecipanti alle attività progettuali del Living Lab, inclusi i cittadini, possono contribuire. In questa prospettiva, secondo la manager, apertura, creatività, scambio costituiscono i tratti chiave della mission dell'ODS per Matera 2019.

"L'idea era quella di creare un laboratorio di design che producesse per la città e con la città anziché acquistare o noleggiare le attrezzature per gli eventi dall'esterno. Oggi essere una "scuola" è un potenziale non solo per coloro che ci lavorano, ma per l'intera comunità che può partecipare e contribuire alla produzione." (dall'intervista alla project manager)

Diverse sono, secondo la project manager, le sfide, le opportunità, i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'attività dell'ODS. Matera 2019 ha, senza dubbio, rappresentato un terreno fertile per lo sviluppo del progetto ODS. La grande attrattività e visibilità raggiunte dalla città a seguito della designazione ad ECOC, così come l'importante partecipazione dei cittadini al programma culturale, hanno costituito validi presupposti per un'efficace realizzazione del progetto.

Secondo la project manager la principale sfida da affrontare dopo la conclusione di Matera 2019 è quella di rimanere economicamente sostenibili. Secondo la dott.ssa Orlando le strade che potrebbero essere percorse dal Living Lab al fine di affrontare questa sfida, sono differenti. Una prima strada è quella di operare come Laboratorio per offrire servizi di ricerca e prototipazione, affiancandosi alle realtà imprenditoriali locali e intessendo con esse un network, per supportarne lo sviluppo di capacità e risorse. Un'altra strada potrebbe essere quella di specializzarsi nel campo della rigenerazione urbana e la creazione di installazioni multifunzionali per gli spazi pubblici.

Questa seconda strada è già stata messa parzialmente in atto poiché il Laboratorio è stato scelto come modello per lo sviluppo di una nuova metodologia nell'ambito del Progetto Deus, per guidare i decisori pubblici europei nello sviluppo di nuove politiche a supporto delle industrie culturali e creative nei territori di riferimento. "Il progetto Deus finanziato dal programma Erasmus + "DeuS - European Open Design School for Sustainable Regional Development Project", è un progetto internazionale di formazione professionale (VET) che mira a co-creare un metodo di apprendimento e formazione a livello europeo su progettazione, pensiero critico e imprenditorialità per trovare soluzioni creative ed economiche alle sfide locali, sbloccando

il potenziale del settore culturale e creativo. Il progetto, che vede la Fondazione Matera Basilicata 2019 come capofila e la partecipazione del Consorzio Materahub, con all'attivo numerosi progetti europei a sostegno delle industrie culturali e creative, sarà implementato da un partenariato di 9 paesi europei quali Austria, Danimarca, Finlandia, Italia, Lituania, Malta, Paesi Bassi, Slovacchia, Regno Unito, con la partecipazione di tre città Capitali europee della cultura (Kosice, Valletta, Kaunas). DeuS è stato modellato intorno al progetto ODS. La sua metodologia di laboratorio di progettazione, infatti, che utilizza un approccio peer-to-peer, in cui professionisti di qualsiasi disciplina lavorano insieme condividendo conoscenze e competenze e testando le soluzioni con la comunità locale, ripropone perfettamente quella adottata dall'ODS. Questa metodologia diventerà una vera e propria "cassetta degli attrezzi" che sarà resa disponibile su una Creative Knowledge Platform, una piattaforma online grazie alla quale il sistema educativo, in particolare quello VET (vocational and educational training) e i professionisti delle industrie culturali e creative (ICC) potranno attingere ad una offerta formativa open source, basata su un approccio partecipativo e di co-creazione. La piattaforma, inoltre, mira anche a costituire una community per i diversi target del settore ICC, incoraggiando la collaborazione intersettoriale e transfrontaliera, e favorendo l'incontro tra creativi, policy makers e cittadini."¹⁸

Oltre che nel progetto Deus, l'ODS è stato considerato un progetto di riferimento anche per Bad Ischl, città austriaca ECOC per il 2024. Tali riconoscimenti, secondo la project manager, stanno proiettando il laboratorio nel mondo e nel futuro della progettazione globale, offrendo al Laboratorio nuove opportunità di crescita.

Dimensione strutturale

Spazio

Lo spazio fisico dei laboratori di innovazione influenza notevolmente il modo di lavorare e, secondo la project manager dell'ODS, condiziona considerevolmente anche il risultato dei progetti. Il design dello spazio, infatti, può favorire collaborazione, multidisciplinarietà, accessi facilitati e flessibilità ai cambiamenti nel layout, man mano che le esigenze si evolvono, condizionando le modalità di realizzazione dei progetti ed il loro output. Lo spazio per l'ODS è stato concepito come un luogo piacevole e accogliente, posizionato in una zona che è parte della città ma, allo stesso tempo, è sufficientemente distante dalle residenze. Questo perché lo spazio è stato pensato per essere idoneo a progettare le installazioni di Matera 2019, per creare una comunità ma anche per essere in grado di operare efficacemente senza disturbare la pace dei residenti. Oggi, secondo la project manager, a chiusura di Matera 2019, lo spazio dell'ODS rimane uno spazio di stimolo per la creatività e per lo spirito di chi ci lavora e collabora, capace di dare vitalità ad un quartiere periferico della città.

¹⁸ Fonte: <https://www.matera-basilicata2019.it/it/area-stampa/comunicati-stampa/comunicati-stampa-istituzionali/2614-matera-2019-la-metodologia-di-open-design-school-al-centro-del-progetto-europeo-deus-per-lo-sviluppo-delle-imprese-culturali-e-creative.html>

Team

Uno dei punti di forza dell'ODS è sicuramente rappresentato dalla presenza di team eterogenei, composti da partecipanti con diversi background, provenienti da vari settori e nazioni. A riguardo la dott.ssa Orlando ha sottolineato *“è nel clash culturale che si crea, si trova un equilibrio che porta ricchezza alla città. La diversa provenienza geografica dei partecipanti ai team di lavoro ha generato un rafforzamento dei legami dell'ODS e di Matera con altre città italiane e mondiali ed ha contribuito alla creazione di importanti relazioni a livello internazionale”*.

Sempre secondo la project manager, un'importante pratica che ha contribuito al buon funzionamento dei team è stata la nomina di un coordinatore di progetto ogni qualvolta si assegnava un compito ad un team. Questa pratica si è rivelata essenziale specie per i progetti di breve durata che hanno coinvolto persone con background differenti che non avevano mai lavorato insieme o collaborato.

Dimensione manageriale

Pianificazione delle attività

La project manager ha evidenziato che presso l'ODS le attività vengono pianificate in base ai potenziali incarichi ed a specifici contenuti di ricerca. Per esempio, durante il 2017 sono state pianificate le attività del 2018, tenendo conto di specifici obiettivi di ricerca connessi all'obiettivo principale che era quello di creare strutture per gli eventi di Matera 2019. Successivamente, la pianificazione ha seguito la programmazione di Matera 2019, a servizio della Fondazione o dei project leader, alla luce dei progetti che dovevano essere realizzati.

USER-ENGAGEMENT

Uno dei tratti peculiari del progetto ODS è una costante attenzione all'user engagement. Secondo la project manager, la natura stessa del progetto ha regolarmente richiesto il coinvolgimento di un ampio gruppo interdisciplinare, all'interno del quale è stato possibile attivare percorsi di crescita e confronto cooperando con la comunità locale. Quest'ultima, infatti, da subito ha preso parte al progetto, nell'ambito dell'organizzazione e partecipazione ad eventi aperti, quali open talk, open review e workshop.

Circa gli user, nell'intervista la project manager ha sottolineato che l'ODS ha sviluppato le sue attività di supporto a tutti gli eventi e progetti pianificati in Basilicata e a Matera per il 2019, con un ampio coinvolgimento degli user. Inoltre, gli utenti dell'ODS non sono stati (e non sono tuttora) esclusivamente attori direttamente coinvolti nell'implementazione del programma Matera 2019, ma includono anche cittadini, designers, studenti, creativi locali, ecc. che per diversi interessi si relazionano con il Living Lab.

Sia i cittadini che tutta la rete di fornitori con cui l'ODS ha lavorato, sono ormai, nella visione della project manager, parte del network del Living Lab e sono considerati come collaboratori, con cui attivare uno scambio reciproco di conoscenze e competenze.

Social network e reti corte sono i principali canali che l'ODS impiega per arrivare ad i suoi user e comunicare le attività in programma. Spesso sono poi le stesse persone che frequentano e collaborano con l'ODS, a farsi portavoce delle attività organizzate. Secondo la project manager, uno dei principali iniziali problemi incontrati nel rapporto con gli user è stato la difficoltà per i collaboratori coinvolti nelle attività del Lab, di immaginare determinate strutture ed architetture impiegate per l'allestimento di location pubbliche. Questa difficoltà è stata superata gradualmente, con l'avanzamento dei lavori.

SOLUTION GENERATION

L'ODS ha generato un'ampia varietà di soluzioni progettuali in risposta ai bisogni dei suoi user e stakeholder ed al programma Matera 2019 (si veda Figura 5).



Figura 5 – Soluzioni generate dall'ODS

APPLICATION

Secondo la project manager la valorizzazione delle esperienze progettuali sviluppate con l'ODS, da parte degli utenti, singoli o organizzazioni che hanno operato con il Laboratorio, è molto varia. Alcuni collaboratori hanno cominciato a cambiare mentalità ed a sviluppare e consolidare una maggiore apertura all'innovazione. È il caso, ad esempio, di uno dei falegnami che ha lavorato con l'ODS, che ha deciso di capitalizzare le lezioni apprese durante la collaborazione con l'ODS, realizzando sperimentazioni proprie, o di altri collaboratori che hanno imparato ad utilizzare macchinari in maniera diversa, o ancora a lavorare con approcci differenti. La collaborazione con l'ODS ha contribuito ad eliminare nei partecipanti l'eventuale senso di sfiducia nelle proprie abilità creative. I soggetti coinvolti nelle attività del Lab hanno, secondo la manager, acquisito o

riacquisito una maggiore familiarità con il “fare le cose”, una delle principali sfide dell’economia artigianale al giorno d’oggi.

Anche i cittadini materani, secondo la project manager, hanno tratto benefici dal coinvolgimento nelle attività dell’ODS. Si pensi al progetto della mappatura dei possibili luoghi da impiegare per eventi durante l’ECOC. Esso ha interessato un nutrito numero di cittadini che, ritrovandosi direttamente coinvolti nella realizzazione del programma ECOC della loro città, hanno avuto la possibilità di cominciare a vivere la condizione di cittadini culturali.

In generale, quindi, l’ODS è riuscita a rinnovare sistemi di pensiero e modi di fare le cose, dando nuovi input a professionisti ma anche alla gente comune, arricchendo skill e competenze già possedute e generando una cultura innovativa. Ha reso cittadini e professionisti più inclini ad uno spirito di Open Innovation e condivisione di idee, incidendo quindi sullo sviluppo della capacità di innovazione delle organizzazioni e dell’ecosistema.

Tuttavia, secondo la project manager una più ampia valorizzazione della progettualità dell’ODS sul territorio poteva essere garantita da un’interlocuzione più sistematica tra l’ODS e le imprese. Questa interlocuzione è mancata, probabilmente a causa della natura del tessuto imprenditoriale locale, fatto prevalentemente di micro imprese e PMI, spesso non dotate di team dedicati al design, alla progettazione, alla prototipazione. L’ODS, secondo la dott.ssa Orlando, potrebbe ovviare a queste difficoltà sviluppando servizi di ricerca per tali imprese, offrendo loro la possibilità di unirsi in un network, all’interno del quale realizzare progettualità e raggiungere importanti risultati, grazie alla messa a sistema di competenze e risorse.

EVALUATION

Per quanto concerne l’autovalutazione dei progetti realizzati, la dott.ssa Orlando ha evidenziato che l’ODS, ad oggi, non dispone di un approccio specifico per la valutazione. Le metodologie utilizzate sono l’osservazione diretta e la raccolta di feedback da parte degli utenti che esprimono ciò che può essere modificato e migliorato.

5.1 UNA SWOT ANALYSIS DELL’OPEN DESIGN SCHOOL

I dati raccolti attraverso l’intervista alla project manager e la ricerca documentale sono stati analizzati attraverso le lenti della SWOT analysis. Essi hanno restituito una fotografia dell’ODS come un laboratorio di eccellenza, con i suoi punti di forza e le opportunità, ma anche con i suoi punti di debolezza e minacce, di seguito brevemente riportati nella Tabella 2.

S	<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo spazio e l'ambiente messi a disposizione del gruppo di lavoro che costituiscono uno stimolo per la creatività e l'innovazione, in una location incredibile che è tornata in vita e ha preso forma giorno dopo giorno • I membri del team, provenienti da diversi settori e diverse parti del mondo, che si uniscono per creare soluzioni open source e sviluppare una visione internazionale, avvalendosi anche di competenze e conoscenze locali • L'essere una piattaforma orizzontale in cui tutti imparano da tutti e che favorisce la partecipazione dell'utente • Il sistema modulare che permette l'adattamento alle diverse esigenze di luoghi e spazi
W	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percezione di uno scollamento tra visione e pratica • La mancanza, in questo momento, di un piano di business
O	<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le esigenze, da parte del mercato, di soluzioni innovative e creative • Le residenze artistiche in loco, che potrebbero far diventare l'ODS un centro di ricerca e quindi un punto di riferimento per il design a livello europeo e oltre • Il coinvolgimento di operatori internazionali su un programma a lungo termine che potrebbe considerare sperimentazione e ricerca come motori trainanti per la creazione di un hub del design e un punto di riferimento per i processi di crescita collettivi nel sud Italia • Le reti sociali, i laboratori urbani, l'essere un luogo di aggregazione che metta al centro la comunità e che cresca assieme ad essa • L'offerta di servizi di ricerca alle imprese • La creazione di un network con le imprese
T	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il rischio che l'ODS diventi uno studio di design come altri, con la perdita dell'unicità e della ragione per la quale è nato • Il rischio della perdita di entusiasmo e interesse di chi vi lavora • La presenza di un tessuto imprenditoriale composto da micro e PMI, che non sempre hanno la capacità di investire in ricerca o effettuare prototipazioni

Tabella 2 – SWOT analysis dell' Open Design School

6. L'ODS COME CATALIZZATORE DI CAPACITÀ INNOVATIVA ED IMPRENDITORIALE: I FORNITORI COME UNITÀ DI ANALISI

Oltre a fotografare l'ODS, con i suoi punti di forza e debolezza, le sue opportunità e le sue minacce, lo studio – su richiesta della Fondazione Matera Basilicata2019 – ha analizzato gli effetti che il progetto ODS ha generato su una specifica categoria di attori che è stata coinvolta nelle attività progettuali del "Laboratorio", ossia i suoi fornitori.

In particolare, l'analisi è stata volta ad approfondire le seguenti questioni: *come l'ODS - quale Living Lab- ha contribuito e sta contribuendo alla creazione ed al miglioramento di innovation capacity e business capacity, dei suoi fornitori, favorendo così la creazione nella comunità di un terreno fertile da cui cogliere opportunità nel medio-lungo termine? Quale impatto la progettualità sviluppata con ODS ha generato sul business model dei fornitori che si sono interfacciati con il progetto pillar?*

Di seguito è riportata una sintesi dei principali risultati ottenuti dalle interviste effettuate ad alcuni fornitori dell'ODS, indicati dalla Fondazione Matera Basilicata 2019 e dalla project manager dell'ODS. Le interviste hanno riguardato i seguenti ambiti di indagine:

- la collaborazione con l'ODS - punti di forza, debolezza, aspettative non soddisfatte, potenzialità dell'ODS;
- la percezione dell'impatto e della legacy di Matera 2019;
- l'impatto sul business model generato dalla collaborazione con l'ODS;
- l'acquisizione o il miglioramento di attitudini imprenditoriali e la propensione all'innovazione a seguito della collaborazione.

I risultati sono presentati in forma aggregata ed anonima. I professionisti coinvolti sono stati cinque. Nello specifico essi sono fornitori di prodotti di falegnameria, di strumenti pubblicitari e professionisti (designer e tecnici per lo spettacolo dal vivo).

6.1. LA COLLABORAZIONE CON L'ODS

La collaborazione dei fornitori e dei professionisti con l'ODS è stata analizzata anzitutto in termini di punti di forza e di debolezza ed aspettative non soddisfatte, nonché in termini di potenzialità dell'ODS per lo sviluppo locale.

I dati raccolti hanno evidenziato, tra i punti di forza caratterizzanti la collaborazione, il talento del team dell'ODS, lo spazio attrezzato a disposizione del laboratorio, lo scambio di know how e di conoscenze con il team ODS, il vantaggio di lavorare con gruppi di esperti, tra i quali architetti o designer e l'apprendimento di tecniche innovative durante la collaborazione. Dall'analisi è, in particolare, emerso come l'implementazione, la realizzazione ed il montaggio di strutture, in collaborazione con il Living Lab, abbiano permesso ai fornitori di acquisire nuove tecniche da implementare nel loro lavoro quotidiano.

Tra i punti percepiti come di debolezza, sono emersi l'improvvisazione nella progettualità, la temporaneità delle strutture sviluppate, allestite solo per gli eventi, e la presenza di operatori provenienti da "mondi differenti", quello accademico e quello imprenditoriale, che, nonostante il dialogo instaurato durante la collaborazione, ha generato, nella visione degli intervistati, una sorta di distacco tra teoria e pratica.

Tra le aspettative non soddisfatte è stata evidenziata la mancanza di una maggiore collaborazione e un miglior dialogo dell'ODS con le imprese e con gli attori del settore economico, in senso più ampio.

Circa le potenzialità del Living Lab di contribuire allo sviluppo imprenditoriale sul territorio, non è stata rilevata una posizione comune tra gli intervistati, ma sono emerse diverse idee, riportate nella Tabella 3:

ODS come laboratorio di ricerca

- L'ODS potrebbe mettere a disposizione il proprio talento ed il proprio know how, interfacciandosi con le realtà imprenditoriali e offrendo loro la possibilità di fare ricerca e sviluppo.

ODS come laboratorio di tecnologie

- L'ODS potrebbe definirsi come una scuola di artigianato digitale o dare uno stimolo e le conoscenze necessarie alle imprese che sono restie alla tecnologia, favorendo la comprensione delle potenzialità ed dei cambiamenti acquisibili tramite l'informatizzazione del lavoro.

ODS come laboratorio di progettazione

- L'ODS potrebbe supportare l'implementazione di attività/fasi di progettazione in contesti diversi. Questa funzione dovrebbe avere un carattere permanente per la città o per la regione.

ODS come FabLab

- L'ODS potrebbe organizzarsi sul modello di un Fab Lab, diventando uno spazio aperto a chiunque abbia un progetto.

Tabella 3 – Potenzialità dell'ODS per la creazione di sviluppo imprenditoriale sul territorio secondo i fornitori

Più in generale, gli intervistati si sono ritrovati concordi nell'affermare che il Living Lab, con le sue risorse chiave (in particolare team e spazio), ha molte potenzialità. Nell'ottica degli operatori, infatti, l'ODS potrebbe dare un contributo i) alla costruzione di una mentalità aperta alla condivisione di idee e maggiormente propensa all'innovazione, ii) alla prototipazione di concrete applicazioni per il miglioramento di prodotti e servizi, iii) allo stimolo per la ricerca e formazione e lo sviluppo di cambiamenti di routine e pratiche all'interno delle organizzazioni.

6.2. L'IMPATTO DI MATERA 2019 E LA SUA LEGACY SECONDO I FORNITORI

La seconda dimensione di analisi ha inteso valutare la percezione degli intervistati circa l'impatto e la legacy di Matera 2019. L'analisi dei dati raccolti circa la percezione dell'impatto che Matera 2019 ha avuto sul business dei fornitori intervistati e sul business delle imprese facenti parte del loro stesso settore restituisce un quadro sostanzialmente positivo, come evidenziato nelle Figure 6 e 7.

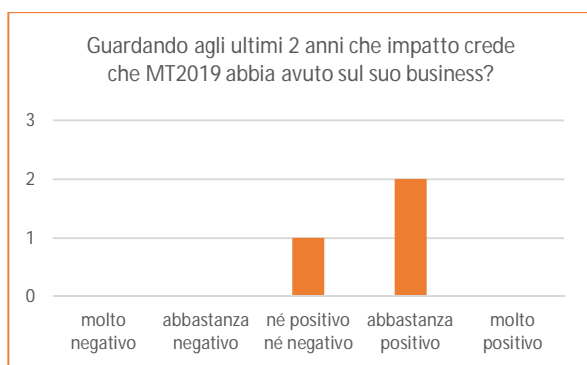


Figura 6 - Impatto di Matera 2019 sul proprio business

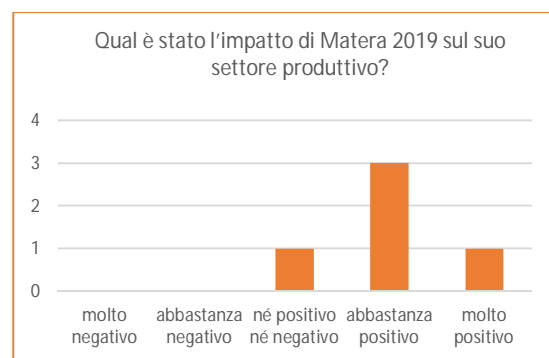


Figura 7 - Impatto di Matera 2019 sul settore produttivo di appartenenza

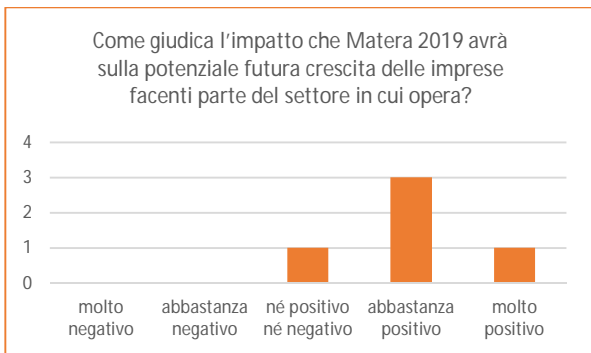


Figura 8 - Impatto di Matera 2019 sulla futura crescita

Secondo gli intervistati, l'evento ECOC ha, infatti, prodotto un incremento delle commesse, in parte riconducibile all'aumento dei flussi turistici. Anche le opinioni circa l'impatto che Matera 2019 avrà sulla potenziale futura crescita del settore in cui gli intervistati operano, sono state sostanzialmente positive (si veda Figura 8).

Complessivamente, la percezione dell'immagine acquisita da Matera dopo l'evento ECOC 2019 è risultata alquanto omogenea tra gli intervistati.

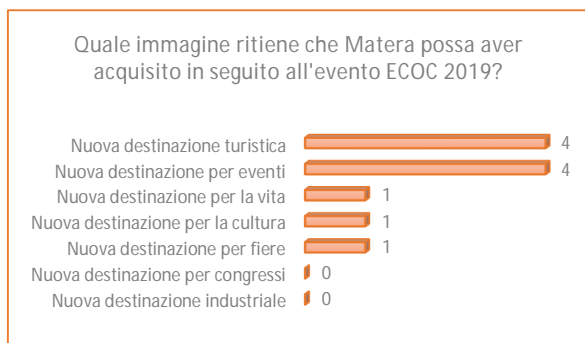


Figura 9 - Immagine di Matera dopo ECOC 2019

La maggior parte degli intervistati sostiene che Matera, al termine del 2019, abbia acquisito principalmente l'immagine di una nuova destinazione turistica e per eventi (si veda Figura 9).

Le considerazioni degli intervistati sulla legacy di Matera 2019 hanno evidenziato che per essi la legacy si rivela i) in un maggior senso di orgoglio e di responsabilità legate alla condizione di "essere cittadino materano", ii) nella percezione di possedere maggiori capacità progettuali, iii) nella speranza di una rinnovata "voglia di fare" da parte delle imprese culturali e creative ed iv) in una maggiore propensione a vivere la cultura da parte dei cittadini.

"Matera 2019 ci ha lasciato un cittadino più vivo, più presente con un maggiore senso di appartenenza alla propria città, al proprio territorio".

"Se tutto ciò che è stato fatto con Matera 2019 viene portato avanti, allora si può parlare di una legacy positiva. Si deve evitare che la città diventi una cattedrale nel deserto. Ma tutto dipende da noi."

"La legacy di Matera 2019 sono le capacità e gli iter progettuali che essa ha definito."

"La legacy è la volontà di continuare a fare attività culturali e creative; è vedere le persone andare a teatro, al cinema, alle mostre e magari anche partecipare in prima persona ai progetti culturali."

(dalle interviste ai fornitori)

6.3 L'IMPATTO SUL BUSINESS MODEL DEI FORNITORI

La terza dimensione di esame ha riguardato gli eventuali impatti sul business model degli intervistati. L'analisi, interessando le nove componenti del business model contemplate nel modello canvas (si veda Figura 4), ha consentito di catturare non solo gli impatti di natura economica, ma anche quelli che attengono il capitale umano, relazionale e strutturale. Nel seguito, per ciascuna delle dimensioni contemplate nel modello canvas, vengono riportati i principali risultati emersi dalle interviste.

VALUE PROPOSITION

Per quanto riguarda la value proposition, lo studio ha inteso approfondire se la collaborazione con l'ODS avesse determinato come effetto un aumento della gamma dei prodotti o servizi offerti dai fornitori, al fine di soddisfare meglio la propria clientela. La maggior parte degli intervistati ha affermato, di aver inserito nuovi prodotti nella propria gamma o comunque di volerne inserire di nuovi. Secondo gli intervistati l'inserimento di nuovi prodotti è il risultato dell'esperienza maturata nelle attività svolte per Matera 2019, e dell'ispirazione tratta da alcuni progetti realizzati con ODS.

SEGMENTI DI MERCATO

Oltre a comprendere i mercati degli intervistati negli ultimi dodici mesi e se si fossero acquisiti nuovi clienti negli ultimi due anni, l'analisi dei segmenti di mercato ha inteso valutare se i fornitori fossero riusciti, a seguito dell'esperienza collaborativa con l'ODS, ad acquisire maggiori informazioni sulle richieste ed i bisogni dei propri clienti. I dati raccolti hanno evidenziato che la maggior parte dei fornitori ha come mercato il territorio materano.

Tuttavia, gli intervistati hanno affermato di star acquisendo nuovi clienti da due anni, anche se alcuni in misura limitata (Fig. 11). La maggior parte degli intervistati ha ricondotto quest'ampliamento della clientela, seppur contenuto, alla collaborazione con l'ODS ed all'evento ECOC.

Inoltre, ha affermato di aver acquisito negli ultimi due anni maggiori informazioni sulle richieste ed i bisogni di attuali e potenziali dei clienti. Questo è stato possibile anche grazie a Matera 2019 ed in particolar modo alla relazione con il Living Lab, che ha creato le condizioni per una maggiore apertura al dialogo con altri colleghi e l'ampliamento della rete di contatti.

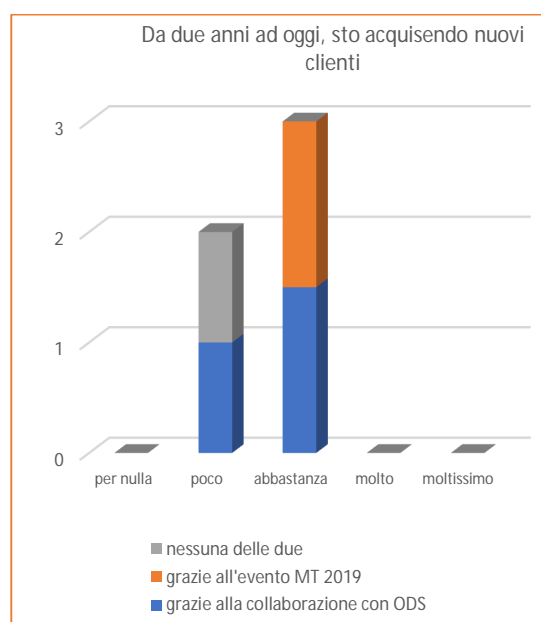


Figura 11 - Acquisizione di nuovi clienti

CRM

Per quanto riguarda il CRM, l'indagine è stata mirata ad analizzare se la collaborazione con ODS e l'esperienza Matera 2019, più in generale, avessero inciso sulle modalità con le quali i fornitori stabiliscono e gestiscono relazioni con i diversi segmenti di mercato, coinvolgendo ad esempio i propri clienti nel processo di creazione dei prodotti e nello sviluppo di idee.

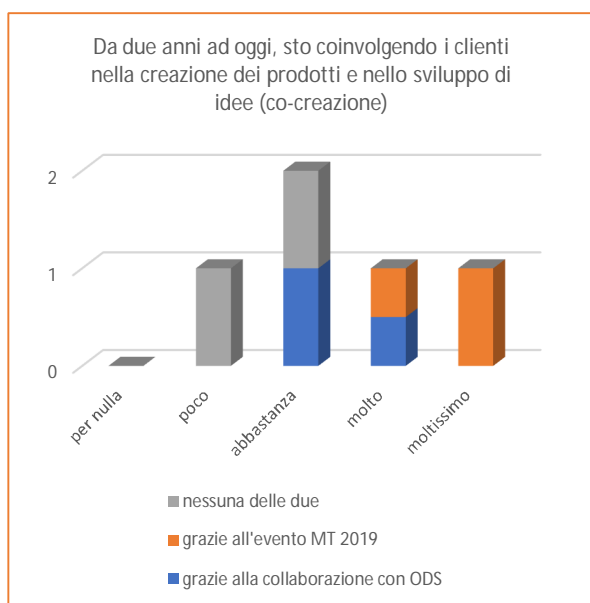


Figura 12 - Clienti e co-creazione

L'analisi delle interviste, ha evidenziato che vi è stato un impatto positivo, sebbene limitato, del modo in cui gli intervistati stabiliscono le relazioni con i loro utenti. Dalle interviste è inoltre emerso che tutti i fornitori stanno coinvolgendo, anche se in misura differente, i clienti nella creazione dei prodotti e nello sviluppo di idee (si veda Figura 12). Alcuni di loro, inoltre, hanno anche affermato di voler aprire "spazi virtuali" nei quali poter interagire con attori esterni e scambiare idee, opinioni e consigli.

CANALI

L'analisi di questa dimensione è stata volta a rilevare eventuali cambiamenti avvenuti nelle modalità di interazione con i propri clienti da parte degli intervistati. Le risposte non hanno rivelato cambiamenti sostanziali a riguardo. Social network, reti professionali, passaparola rimangono i canali prevalentemente impiegati. Nel complesso i fornitori hanno rivelato che Matera 2019 ha costituito uno stimolo per cominciare a sviluppare politiche di entrata in mercati diversi da quello locale.

RICAVI

L'analisi dei ricavi ha inteso verificare quanto Matera 2019 ed il suo progetto pilastro ODS avessero generato nuove opportunità di business, un incremento delle attività produttive, degli investimenti e ricavi per gli intervistati.

La maggior parte degli intervistati ha evidenziato che sia l'ODS che, più in generale, Matera 2019 hanno definito nuove opportunità economiche nel contesto locale ed hanno contribuito a generare nuove entrate, originatesi specialmente grazie all'incremento dei flussi turistici. Circa gli investimenti, i fornitori hanno dichiarato di voler essenzialmente puntare sull'adozione e sfruttamento di tecnologie digitali.

Riguardo i ricavi, vi è stato un limitato incremento degli stessi a partire dal 2019 che ha interessato principalmente il mercato locale.

COSTI & RISORSE FINANZIARIE

Non vi è stata, nella percezione degli intervistati, una diminuzione di rilievo dei costi sostenuti per la propria attività a partire dal 2018. L'esperienza maturata nell'ambito di Matera 2019 non ha prodotto alcun effetto in questi termini. Inoltre la relazione con l'ODS, secondo gli intervistati, ha aiutato molto limitatamente nella ricerca di nuove risorse finanziarie.

PARTNER CHIAVE

I dati riportati in Figura 13 mostrano che la collaborazione con l'ODS ha influenzato la creazione di relazioni per tutti gli intervistati, in particolar modo con fornitori, a livello regionale. Non sono invece state create relazioni con gli enti pubblici. La collaborazione con il Living Lab e l'evento Matera 2019 hanno consentito ai fornitori di poter entrare in contatto con altri attori coinvolti nella pianificazione e nei preparativi di Matera 2019, quali fabbri, elettricisti, artigiani, associazioni culturali, imprese, specie a livello locale, e di stringere relazioni per future collaborazioni.



Figura 13 – Sviluppo di relazioni

Più in generale, per la maggior parte degli intervistati, lavorare con l'ODS ha dato nuovo impulso alla ricerca di collaborazioni e partnership. Circa invece l'impatto che Matera 2019 ha prodotto sul networking tra imprese locali nel proprio settore, secondo i fornitori il miglioramento è stato minimo.

ATTIVITA' CHIAVE

L'indagine sulla dimensione delle attività chiave ha inteso valutare quanto la relazione con l'ODS abbia apportato miglioramenti riguardo la capacità degli intervistati di programmare e gestire i processi e le attività e permesso di apprendere nuovi modi di utilizzare strumenti e macchinari.

L'analisi delle interviste ha evidenziato che l'esperienza con l'ODS e Matera 2019 hanno generato un miglioramento delle capacità di programmare e gestire i processi e le attività per la maggior parte degli intervistati (80%).

Inoltre, collaborando con l'ODS i fornitori hanno maturato una maggiore apertura all'impiego della tecnologia nel proprio lavoro, nonché all'adozione di approcci al lavoro differenti. Per gli intervistati, collaborare con

l'ODS è stata l'occasione per scoprire nuovi strumenti e macchinari di lavoro e per comprendere le potenzialità della "tecnologia" anche in settori tradizionali come quello dell'artigianato. Partecipazione a workshop, utilizzo sperimentale di nuovi strumenti e osservazione diretta del lavoro di alcuni professionisti ed esperti sono stati il principale mezzo di avvicinamento a nuovi strumenti e pratiche di lavoro.

KEY RESOURCES

La collaborazione con l'ODS ha prodotto dei cambiamenti anche sul patrimonio di risorse tangibili e intangibili dei fornitori, come di seguito riportato.

Risorse tangibili

I fornitori non hanno modificato i propri spazi ed infrastrutture a seguito della loro partecipazione a Matera 2019. Alcuni intervistati hanno affermato che l'esperienza con l'ODS ha dato loro nuovi input inerenti la gestione degli spazi e delle risorse, specie per quanto attiene le attività che vengono svolte in un laboratorio di innovazione e le modalità di allestimento e design degli spazi. La maggior parte dei fornitori si è poi dichiarata propensa ad effettuare investimenti per realizzare propri laboratori di sperimentazione o spazi per innovare e fare ricerca.

Risorse intangibili

Partecipare alle attività progettuali dell'ODS, osservare esperti al lavoro, discutere e scambiare idee con il team dell'ODS, prendere parte a workshop organizzati per Matera 2019, ha fatto maturare negli intervistati una maggiore consapevolezza delle potenzialità dell'innovazione anche in settori più tradizionali, come quello artigianale, ed ha generato nuove conoscenze circa le modalità di sviluppo di un progetto, la realizzazione di nuovi prodotti, la gestione di progetti complessi, il monitoraggio e valutazione dei progetti (Fig. 14). La collaborazione con l'ODS ha anche significato per alcuni intervistati un certo miglioramento della propria capacità di acquisire, trasferire e condividere conoscenze, dentro e fuori l'organizzazione o con altri attori. Gli intervistati hanno anche affermato di aver migliorato, seppur in misura diversa tra i rispondenti, la propria capacità di adeguarsi prontamente alle esigenze del mercato, risolvere sfide e raggiungere obiettivi in breve tempo e di essere più rapidi nei processi decisionali.

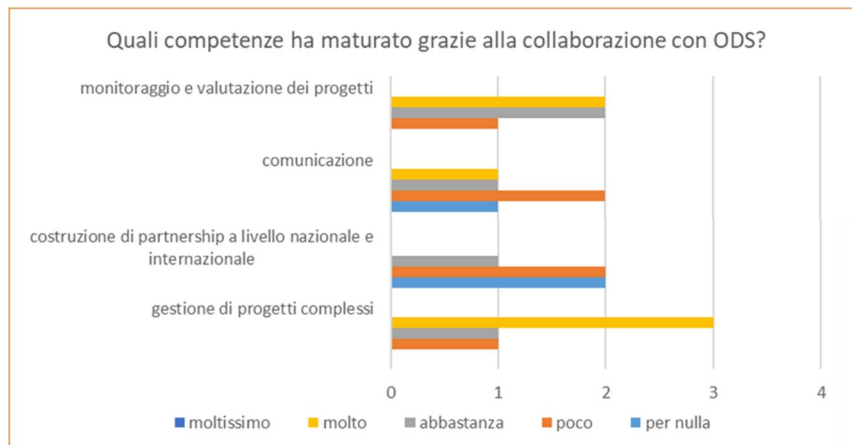


Figura 14 - Competenze maturate grazie alla collaborazione con l'ODS

Circa l'immagine dell'impresa, la maggior parte degli intervistati, ha valutato positivamente l'impatto che la collaborazione con ODS ha avuto sull'immagine della propria impresa, così come sulla percezione del cliente circa il valore incorporato nei propri prodotti e servizi (si veda Figura 15). Dalle interviste è poi emerso che la progettualità sviluppata con l'ODS ha, seppure in misura diversa tra gli intervistati, prodotto un miglioramento di reputazione e di riconoscibilità, soprattutto a livello locale.

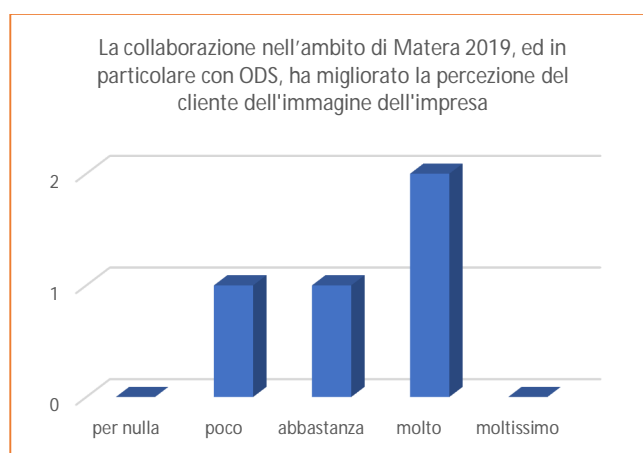


Figura 15- Percezione immagine dell'impresa

6.4 IL CAMBIAMENTO NELLE ATTITUDINI IMPRENDITORIALI E LA PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

La quarta dimensione di esame ha analizzato quanto la relazione con l'ODS e/o l'evento di Matera 2019 avessero impattato sulle attitudini imprenditoriali e sulla propensione all'innovazione degli operatori intervistati. Le attitudini imprenditoriali considerate sono le seguenti:

- comunicare efficacemente le proprie idee a terzi e a negoziare con essi, capendo il loro punto di vista;
- gestire con successo i cambiamenti significativi dell'impresa, risolvere sfide, correre rischi ed affrontare situazioni di incertezza;
- acquisire fiducia nelle proprie abilità e decisioni;
- risolvere i problemi in modo creativo, percorrendo vie nuove e inconsuete;

- attendere con pazienza i risultati dei propri sforzi.¹⁹

Riguardo la propensione all'innovazione²⁰, lo studio ha inteso rilevare se e quanto i soggetti intervistati avessero acquisito o migliorato la capacità di esplorare e selezionare nuove opportunità ed idee, nonché la propensione ad accettare suggerimenti e proposte innovative avanzate dai propri collaboratori.

Tutti gli intervistati hanno dichiarato di aver acquisito/migliorato la propria capacità di risolvere i problemi in modo creativo, percorrendo vie nuove e inconsuete (Figura 16); l'80% degli stessi ha acquisito una maggiore confidenza e fiducia nelle proprie abilità e nelle proprie decisioni (Figura 17) ed il 60% una maggiore propensione a correre rischi, ad affrontare situazioni di incertezza e ad accettare la possibilità di commettere errori (Figura 18). Inoltre, gran parte dei fornitori ha acquisito una maggiore capacità di attendere con pazienza i risultati dei propri sforzi e di comunicare efficacemente le proprie idee a terzi e a negoziare con essi, comprendendo il loro punto di vista (Figura 19).

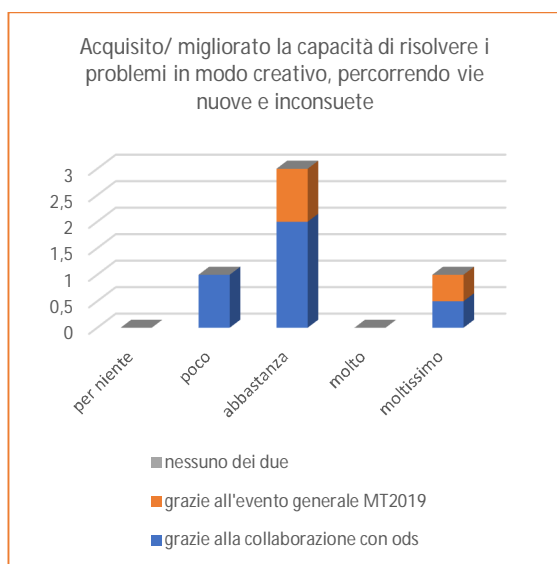


Figura 16 – Risoluzione dei problemi in modo creativo

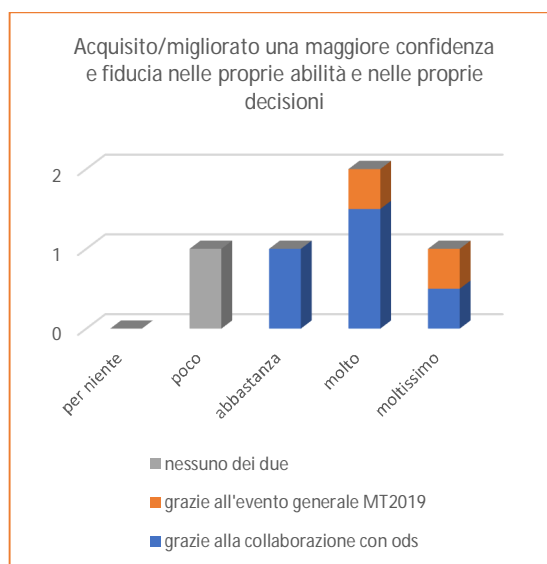


Figura 17 – Maggiore confidenza e fiducia nelle proprie abilità e decisioni

¹⁹ L'elenco fa riferimento ad attitudini imprenditoriali citati in diversi studi.

²⁰ La propensione all'innovazione è stata valutata riferendosi a due dimensioni "esplorazione e selezione di nuove opportunità ed idee" e "propensione ad accettare suggerimenti e proposte innovative avanzate dai propri collaboratori", indicate nel "Questionario per l'Innovazione 2018 SEZIONE B" elaborato da Confindustria e APQI.

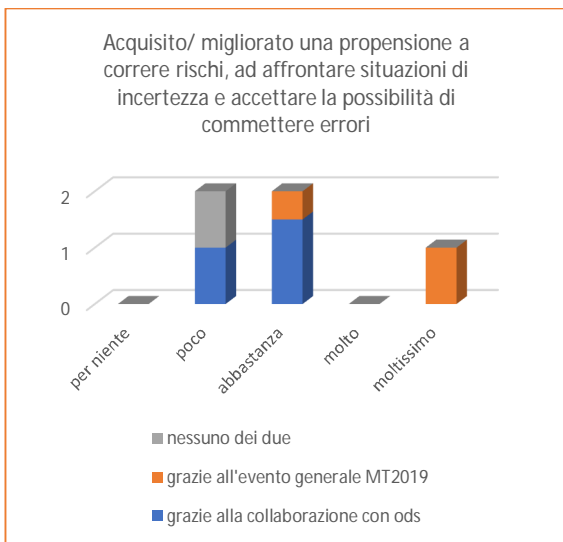


Figura 18 - Propensione a correre rischi, ad affrontare situazioni di incertezza e accettare la possibilità di commettere errori

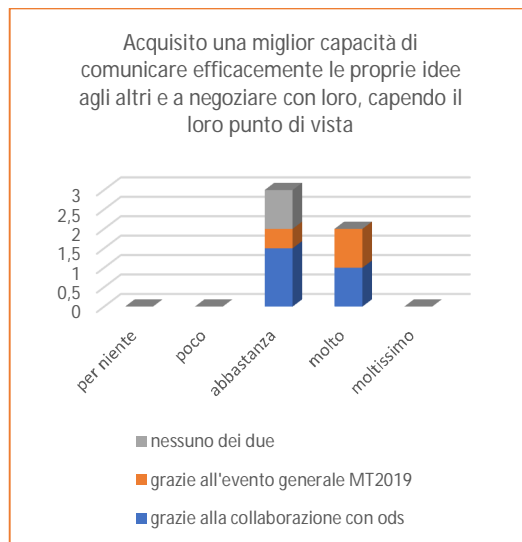


Figura 19 – Capacità di comunicare efficacemente le proprie idee agli altri e a negoziare con loro, capendo il loro punto di vista

Per quanto concerne una maggiore propensione all'innovazione, dalle interviste è emerso che la relazione con l'ODS ha impattato positivamente per la maggior parte degli intervistati, sulla capacità di esplorare, individuare e selezionare nuove idee ed opportunità (Figura 20) e, seppure in misura più limitata, sull'aver una maggiore propensione ad acquisire suggerimenti e proposte innovative avanzate da dipendenti o collaboratori (Figura 21).

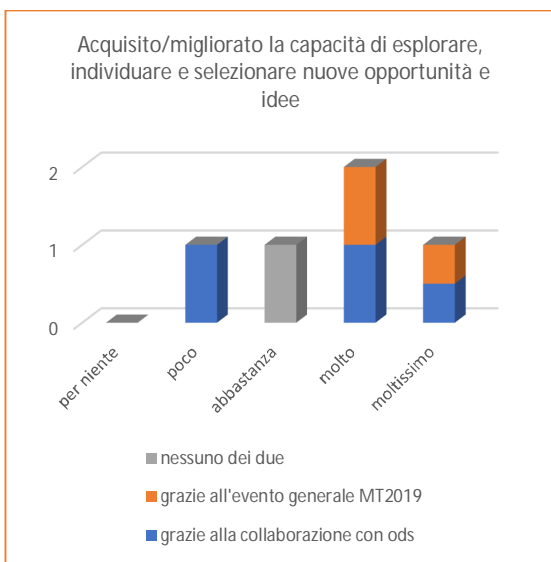


Figura 20 - Capacità di esplorare, individuare e selezionare nuove opportunità e idee

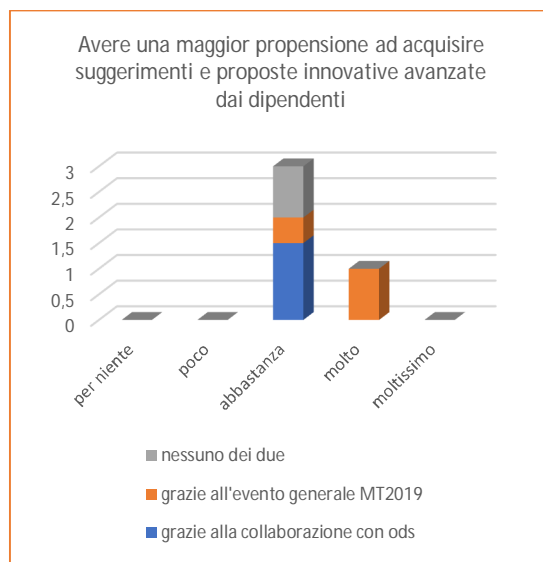


Figura 21 - Propensione ad acquisire suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti

L'eterogeneità delle risposte circa l'entità dell'impatto sulle capacità imprenditoriali e la propensione all'innovazione è in parte da ricondurre alla durata del periodo di collaborazione, in taluni casi troppo breve per poter percepire un effetto da parte degli intervistati. A riguardo, alcuni fornitori hanno dichiarato che un

periodo di collaborazione più lungo e duraturo sarebbe stato certamente utile al fine di consolidare e rafforzare tali capacità.

7. CONCLUSIONI

L'ODS rappresenta un'importante eredità di Matera 2019. Essa ha definito un innovativo paradigma per lo sviluppo di una nuova piattaforma di apprendimento, basata su scambi e collaborazioni informali ed una forma di socialità strutturata attorno alla creatività collaborativa, capace di rispondere alle emergenti sfide dell'economia artigianale, da sempre un punto di orgoglio della tradizione materana e lucana.

L'ODS ha attivato uno scambio creativo tra arte, scienza e tecnologia ed ha coinvolto nei suoi progetti molti degli attori impegnati nella preparazione di Matera ECOC 2019, dando loro la possibilità di apprendere nuove competenze e costruire nuove reti relazionali in un processo che ha messo al centro la comunità ed è cresciuto assieme ad essa.

Tra i diversi attori coinvolti nell'attività progettuale dell'ODS, il presente studio ha – su richiesta della Fondazione Matera Basilicata 2019 – posto l'attenzione sui fornitori del Living Lab ed ha approfondito le seguenti questioni: *quale impatto la collaborazione con l'ODS ha generato sulla capacità di business e di innovazione dei suoi fornitori? Quali effetti la progettualità sviluppata con l'ODS ha generato sul business model dei suoi fornitori? Più in generale, ha l'ODS contribuito alla creazione di un terreno fertile per lo sviluppo di capacità innovative ed imprenditoriali, propulsori di opportunità nel medio-lungo termine per il territorio?* Dal punto di vista metodologico l'analisi si è sviluppata secondo un approccio esplorativo, ricorrendo ad una ricerca di tipo qualitativo che ha fatto ricorso al metodo delle interviste e ad un'ampia ricerca documentale. In particolare, le interviste hanno coinvolto la project manager dell'ODS ed alcuni fornitori e professionisti che hanno collaborato con il Living Lab per la realizzazione di alcuni progetti di Matera 2019.

L'intervista con la project manager ha, da un lato, messo in evidenza, sottolineandone i punti di forza e le opportunità, le grandi potenzialità dell'ODS come Living Lab in grado di stimolare i suoi stakeholder e la comunità tutta al cambiamento, all'apertura all'innovazione, alla partecipazione ed alla condivisione di idee, alla progettualità e, dall'altro, ne ha mostrato anche i punti di debolezza e le minacce.

Le valutazioni della project manager sono state arricchite da quelle risultanti dall'ulteriore indagine, che ha interessato alcuni fornitori ed alcuni professionisti coinvolti nelle attività del Living Lab per Matera 2019. L'indagine, basata su interviste, è stata volta a catturare la percezione degli intervistati secondo le seguenti dimensioni: i) la collaborazione con l'ODS, in termini di punti di forza, debolezza, benefici, aspettative non soddisfatte, potenzialità; ii) la percezione dell'impatto e la legacy di Matera 2019; iii) l'impatto sul business model generato dalla collaborazione con l'ODS; iv) l'acquisizione o il miglioramento di attitudini imprenditoriali e la propensione all'innovazione a seguito della collaborazione.

Senza dubbio l'esperienza maturata con l'ODS ha rappresentato, per gli operatori economici intervistati, un'importante opportunità di crescita. Tuttavia lo spazio di miglioramento riguardante la collaborazione del

Living Lab con il tessuto imprenditoriale locale è ancora ampio. A questo riguardo, da un lato l'offerta, da parte dell'ODS, di servizi e competenze di cui le imprese non dispongono e, dall'altro, il consolidamento della progettualità del Laboratorio anche attraverso la definizione di un business plan post 2019, potrebbero consentire al Laboratorio di continuare a mettere il proprio talento, know how e tecnologie al servizio delle imprese e della comunità più efficacemente ed in una prospettiva di più lungo periodo.

Matera 2019 e l'attività svolta con l'ODS hanno complessivamente avuto un effetto positivo sul business dei fornitori e, nell'opinione degli intervistati, sulla potenziale futura crescita per le imprese del territorio.

Diversi sono gli effetti che gli intervistati hanno percepito sulle diverse componenti del proprio business model, a valle dell'esperienza di collaborazione maturata. Si tratta di effetti che vanno dall'ampliamento realizzato o in programma della gamma di prodotti offerti, alle nuove relazioni ed un maggior dialogo con altri attori del sistema produttivo locale, dal miglioramento della reputazione e riconoscibilità a livello locale, al maggiore stimolo ad entrare in mercati diversi da quello locale, dall'acquisizione di nuova clientela al miglioramento delle capacità di programmare e gestire progetti complessi o delle proprie attitudini imprenditoriali, giusto per citarne alcuni.

Circa la legacy di Matera 2019, essa è stata riferita ad un maggior senso di responsabilità e di orgoglio dei cittadini materani, ad una rinnovata "voglia di fare" da parte delle imprese culturali e creative ed una maggior attenzione e volontà di investire nella cultura.

Certamente il numero limitato di fornitori intervistati non consente l'estensione dei risultati dello studio all'intero gruppo di fornitori e professionisti che hanno collaborato con l'ODS per la realizzazione di Matera 2019.

Tuttavia non appare insensato affermare che il progetto ODS ha preparato un terreno fertile all'interno del quale sarà opportuno continuare a seminare stimoli, in modo tale da poter cogliere i benefici di Matera 2019 anche nel medio lungo periodo.

In particolare, l'ODS con il proprio know how, talento e tecnologie, rappresenta un'opportunità per dare uno slancio al futuro delle imprese del territorio, offrendo alle organizzazioni la possibilità di acquisire nuove attitudini ed una maggiore apertura alla condivisione di idee e agli scenari innovativi, di prototipare concrete applicazioni e di stimolare la ricerca e la formazione. Pertanto, la definizione di un continuo dialogo del Laboratorio con il settore economico, definendo ad esempio nuove progettualità, rappresenterebbe un'azione fondamentale per favorire l'acquisizione ed il miglioramento di competenze, attitudini e l'arricchimento del capitale relazionale per le imprese locali e per le comunità in generale.

L'ODS, anche nel post 2019, può continuare ad essere un generatore di un re-ingaggio attivo e collettivo dello spazio pubblico, capace di promuovere, in un'ottica open, lo sviluppo di nuovi network e nuove economie

all'interno della città nonché la costante partecipazione di professionisti e cittadini alle attività di progettazione e realizzazione di progetti culturali.

L'ODS è, quindi, un'eredità strategica di Matera 2019 da valorizzare e capitalizzare per continuare a stimolare l'interesse verso la ricerca di nuove idee ed opportunità, lo sfruttamento di nuove soluzioni tecnologiche, nuovi approcci alla creazione di prodotti e servizi, nel settore creativo e culturale in primis – ma non solo - e determinare, così, un vantaggio per l'economia del territorio, favorendone il rafforzamento della posizione competitiva anche a livello nazionale e internazionale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

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

Antonova A. (2016), How to improve the knowledge transfer models and methods in living labs, *Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski"*, TOM 16, p.6

APQI e Confindustria, (2018), Questionario per l'Innovazione 2018 SEZIONE B

Garcia, B., & Cox, T. (2013), *European Capitals of Culture. Success Strategies and Long Term Effects*.

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

Gey, R., Meyer, L. P., & Thieme, M. (2013, September) A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon Innovation Laboratory: A Structuralist Viewpoint. In *Proceedings of the XXIII International RESER Conference*, Aix en Provence, France (pp. 19- 21).

Kaplanidou, K., & Karadakis, K. (2010), Understanding the legacies of a host Olympic city: The case of the 2010 Vancouver Olympic Games, *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 110.

Langen, F., & Garcia, B. (2009), *Measuring the impacts of large scale cultural events: a literature review. Liverpool: Impacts 08*.

Lewis, M., & Moultrie, J. (2005), The organizational innovation laboratory, *Creativity and innovation management*, 14(1), 73-83.

Liu, Y. D. (2014), Cultural events and cultural tourism development: Lessons from the European Capitals of Culture. *European Planning Studies*, 22(3), 498-514.

Liu, Y. D. (2014), Socio-cultural impacts of major event: evidence from the 2008 European Capital of Culture, Liverpool. *Social Indicators Research*, 115(3), 983-998.

Liu, Y. D. (2017), Quality of life as event legacy: An evaluation of Liverpool as the 2008 European Capital of Culture. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 653-670.

Magadley, W., & Birdi, K. (2009), Innovation labs: an examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and innovation management*, 18(4), 315- 325.

Markwick, M. (2018), Valletta ECoC 2018 and cultural tourism development. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 16(3), 286-308.

OPEN DESIGN SCHOOL MATERA, *Users Manual*

Santarsiero, F., Carlucci, D., & Schiuma, G. (2019). Understanding the Phenomenon of Innovation Labs. In *ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2019* (pp. 177-180).

Santarsiero, F.; Lerro, A.; Carlucci, D.; Schiuma, G., (2021), Modelling and managing innovation lab as catalyst of digital transformation: theoretical and empirical evidence, *Measuring Business Excellence*, in press. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0152>.

Singh, N., & Hu, C. (2008). Understanding strategic alignment for destination marketing and the 2004 Athens Olympic Games: implications from extracted tacit knowledge. *Tourism Management*, 29(5), 929-939.

Srakar, A., & Vecco, M. (2017), Ex-ante versus ex-post: comparison of the effects of the European Capital of Culture Maribor 2012 on tourism and employment. *Journal of Cultural Economics*, 41(2), 197-214.

Stockes, R. (2004), A framework for the analysis of events-tourism knowledge network. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 11(2), 208-122.

Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. F. (2015), Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism management*, 48, 174-187.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

ASKANEWS, A Berlino la conferenza su Matera Capitale della Cultura 2019 "Open design, Open Future", https://www.askanews.it/esteri/2018/12/03/a-berlino-la-conferenza-su-matera-capitale-della-cultura-2019-pn_20181203_00099/

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Attitudini all'imprenditorialità, <https://www.to.camcom.it/12-attitudini-motivazioni-competenze>

DeuS, <https://www.deuscci.eu/>

European Commission Creative Europe, European Capital of Culture, https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

Fondazione Matera Basilicata 2019, <https://www.matera-basilicata2019.it/it/>

Matera events, Archive of Archives: A voyage through the collections of Basilicata, https://www.materaevents.it/events/view/arte_contemporanea/2642/i-dea_mario_cresci

Open Design School Matera-Basilicata 2019, <https://ods.matera-basilicata2019.it/>

Traderstalk, Rinaldi D., OPEN DESIGN SCHOOL MATERA WORKSHOP, <http://www.traderstalk.org/contribution/open-design-school-matera-workshop/>

venuesofmatera.matera-basilicata2019.it

