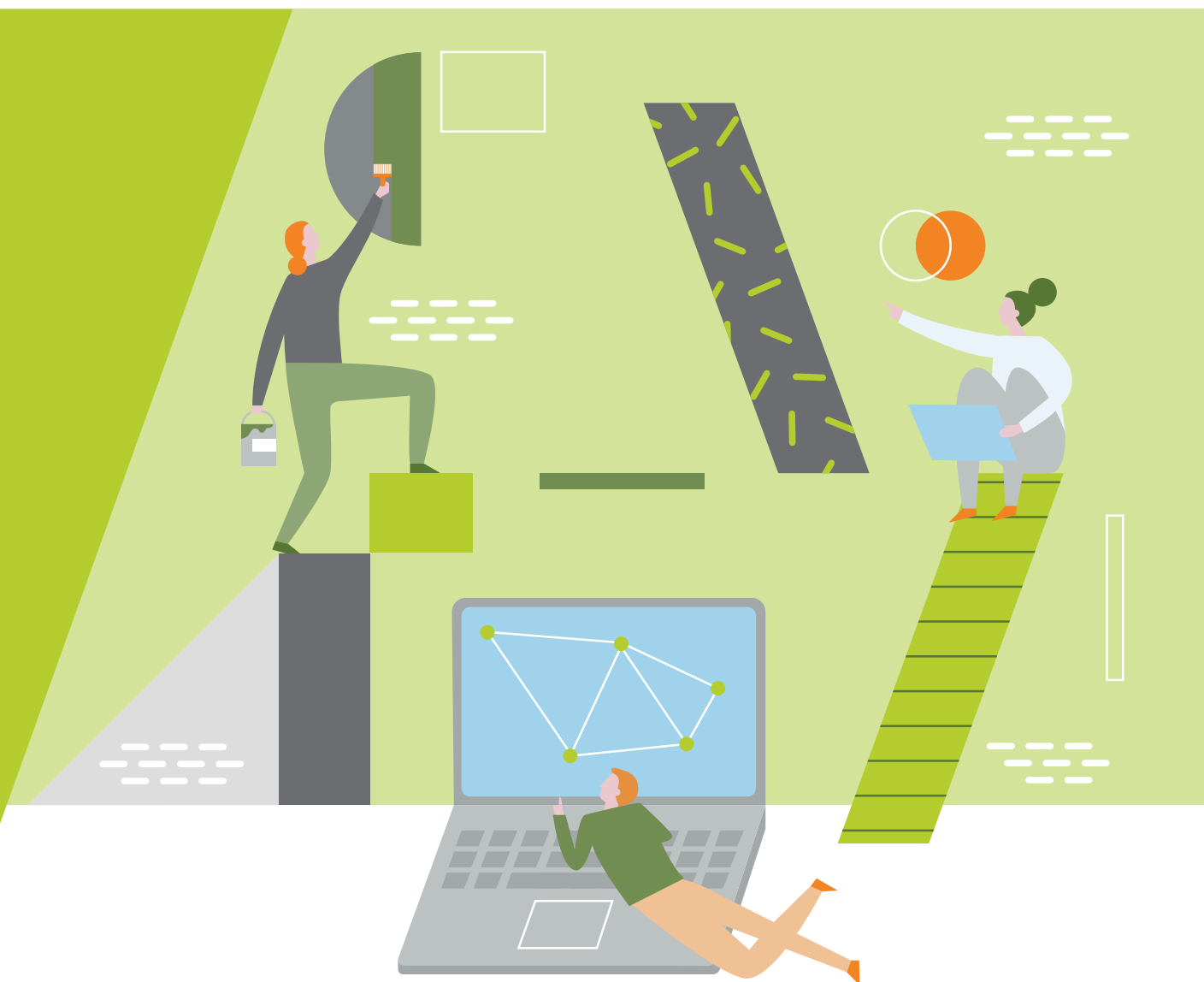


CROSS INNOVATION

**Best practice per innovare le aziende attraverso la creatività /
Best Practices zur Förderung von Innovation
in Unternehmen durch Kreativität**



INDICE

INTRODUZIONE 1

HUB E PIATTAFORME PER LA CROSS
INNOVATION 2

I VOUCHER PER L'INNOVAZIONE 4

ORGANIZZAZIONI ART & BUSINESS 6

CONSIGLI DI LETTURA 9

INHALT

EINLEITUNG 12

HUBS UND PLATTFORMEN FÜR
CORSS INNOVATION 13

INNOVATIONSGUTSCHEINE 16

ART- & BUSINESS ORGANISATIONEN 19

WEITERFÜHRENDE LITERATUR 22

CROSS INNOVATION

Best practice per innovare le
aziende attraverso la creatività

DAVINCI
DIGITAL SERVICES
FOR CREATIVE
AND INNOVATIVE COMPANIES

Il progetto vuole fornire una serie di servizi e strumenti innovativi a supporto delle imprese locali dei settori ad alto contenuto tecnologico per poter migliorare così le condizioni per lo sviluppo delle loro potenzialità e il loro livello di innovazione.

OBIETTIVI

L'obiettivo finale del progetto è quello di accrescere le potenzialità delle imprese locali migliorando strumenti e servizi di innovazione. In particolare il progetto si concentra su cinque tematiche: Big Data, Tecnologie aperte, Industria Creativa, Industria 4.0 e Digital Fabrication.

CREATIVE INDUSTRIES

All'interno del progetto DAVINCI, IDM Alto Adige si è occupata del WP5 dedicato al Settore Industrie Creative. Diver-

se sono state le azioni messe in campo: dallo sviluppo del networking attraverso tavoli di lavoro e eventi come gli Hackathon o i Get together, alla mappatura delle Industrie Creative in Alto Adige, alla creazione di piattaforme basate su tecnologie aperte per lo sviluppo comune, come la landing page "Creative Industries Alto Adige" fino a workshop e supporto allo sviluppo di reti per gli spazi di coworking startbase e progetti di innovazione delle aziende tradizionali attraverso le Industrie Creative. Proprio grazie alla raccolta di informazioni e dati e all'esperienza fatta durante il progetto DAVINCI si è deciso di indirizzare l'attività sul tema match-making e di puntare sullo sviluppo delle Industrie Creative come forza trasversale, esse infatti possono avere un forte potere di trasformazione e svolgere un ruolo chiave come innovatore nell'economia e nella società, e questo anche sul territorio altoatesino. Sulla cross-innovation è stato sviluppato un programma specifico dal titolo MATCH! il cui obiettivo è quello di espandere i processi innovativi e creare

nuove idee, prodotti e servizi attraverso la collaborazione fra il settore creativo e gli altri settori dell'economia. MATCH! conta già all'attivo due edizioni che si sono svolte nel 2018 e nel 2019 in collaborazione con la Libera Università di Bolzano, Facoltà di Design e Arti, individuano nel design uno degli ambiti forti di sviluppo dell'industria locale. Per indagare ulteriormente questo potenziale e capire quali misure possono essere adottate si è deciso di raccogliere in questo catalogo una panoramica di best practice a livello internazionale di possibili interventi mirati a favorire la cross-innovation, nel caso specifico tra imprese creative e settori tradizionali.

HUB E PIATTAFORME PER LA CROSS INNOVATION

L'Università e i centri di ricerca rappresentano un capitolo importante per l'innovazione nelle aziende. I benefici ricavati dalla collaborazione con ricercatori e studenti ricadono innanzitutto sulle imprese, che ne ricavano l'opportunità di acquisire nuovo know-how e reperire figure professionali qualificate, oltre a rafforzare la propria cultura dell'innovazione attraverso il dialogo e il confronto con i creativi.

Per gli studenti, la collaborazione con le imprese rappresenta l'opportunità di imparare “la lingua del mondo imprenditoriale”, preparando i giovani creativi all'ingresso nel mondo del lavoro. Il corollario di questa riflessione è che facendo “mettere le mani in pasta” ai futuri professionisti della creatività fin dagli studi universitari, si pongono le basi per superare le carenze che le aziende associano ai creativi, prima tra tutti la scarsa conoscenza del mondo industriale. Infine, a trarre vantaggio dall'incontro tra studenti e aziende è lo stesso territorio, che non solo avendo un settore industriale più competitivo aumenta la produttività, ma argina la fuga delle menti più brillanti verso aree geografiche più attrattive dal punto di vista professionale.

A fronte di queste riflessioni, risulta evidente come **la connessione delle imprese con le Università sia una delle principali azioni da implementare per favorire tanto la connessione tra**

imprese e creativi quanto lo sviluppo dell'innovazione nelle aziende.

Per rafforzare l'efficacia di questa connessione è innanzitutto necessario inserirla in un sistema strutturato, come alcune esperienze già realizzate – tra le quali la stessa iniziativa MATCH! – suggeriscono. Una pratica ormai ampiamente diffusa in Europa sono gli **Hub universitari**, laboratori mirati allo sviluppo di idee e progetti innovativi attraverso il matching tra i bisogni delle imprese e le competenze degli studenti¹.

Uno degli esempi italiani più interessanti in questo ambito è il **Cilab (Creative Industries Lab), il laboratorio di ricerca del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano**². La finalità del Cilab è “lo sviluppo di metodologie e strumenti per trasformare le Visioni e la Creatività in progetti, al fine di conseguire innovazione economica e sociale”.

Il laboratorio è formato da un network di professori, ricercatori e professionisti che esplorano il mondo delle Industrie Creative con l'obiettivo di innovare tanto le stesse IC quanto gli altri settori industriali. I progetti sviluppati dal Cilab si traducono infatti in soluzioni concrete – prodotti, servizi, esperienze – a beneficio di diverse organizzazioni (istituzioni pubbliche, imprese private, cooperative sociali). Gli interi processi di collaborazione sono gestiti dalle figure interne al laboratorio, che li seguono in tutte le fasi, dal “come” al “perché”,

supervisionandone la riuscita. Rispetto a quanto detto sulla creatività in azienda, soprattutto in relazione allo scetticismo di alcuni imprenditori nei confronti di un possibile metodo creativo, è importante evidenziare innanzitutto come la creatività caratterizzi l'approccio metodologico del Cilab. **Lo strumento di indagine del laboratorio è infatti il design, inteso “sia come metodologia sia come approccio culturale”**: l'approccio design driven prevede “la ricerca per conoscere, la verifica per imparare, l'azione per insegnare, a partire dai bisogni reali delle persone”. In secondo luogo, l'esperienza del Cilab conferma il **valore aggiunto dell'interdisciplinarietà**: l'“anima” del Cilab è l'influenza costante e reciproca tra metodologie, competenze ed esperienze. L'impostazione multidisciplinare caratterizza anche l'ambito della formazione. Come già detto, **“avere le mani” nel mercato reale insegna agli studenti l'equilibrio tra visione e concretezza**, tra ideazione e fattibilità. L'approccio didattico del Cilab è mirato a insegnare “non la verità, ma gli strumenti per cercare la verità”.

Un altro efficace strumento che favorisce la cross innovation mettendo a valore le opportunità offerte dalle tecnologie digitali sono le **piattaforme di matchmaking tra ricercatori e bisogni delle imprese**. A livello europeo, uno degli esempi più riusciti è la **piattaforma finlandese Demola**³, il cui obiettivo è rispondere alle sfide dell'in-

novazione mettendo in connessione studenti e aziende. Ad oggi, Demola opera in Finlandia, Svezia, Danimarca, Norvegia, Spagna, Francia, Lituania, Lettonia, Ungheria, Portogallo, Messico, Namibia, Sud Africa, Giappone, Cina e Nepal, unendo più di 50 università, 750.000 studenti e diverse aziende leader provenienti da tutto il mondo. L'esperienza di Demola offre un'ulteriore conferma di quanto detto finora rispetto agli **elementi distintivi dei processi innovativi: multidisciplinarietà e applicazione di una metodologia**. Il team di studenti ed esperti aziendali messo a disposizione da Demola si caratterizza infatti per l'eterogeneità delle competenze rappresentate. Anche in questo caso, l'ideazione di soluzioni creative non è lasciata all'estro, ma guidata da un metodo strutturato: l'azienda interessata a lanciare il challenge – una sfida relativa all'innovazione – viene aiutata da Demola a definire natura e obiettivi della sfida; Demola seleziona quindi le figure più idonee a rispondere al challenge, che lavorano a contatto con alcuni rappresentanti dell'azienda (da uno a tre) per otto settimane, seguendo una specifica metodologia. Al termine del processo, l'azienda è libera di utilizzare i risultati prodotti o di assumere i membri del team che ha lavorato alla sfida, nel pieno soddisfacimento dei parametri legali – contratti, proprietà intellettuale, ecc. – da parte della piattaforma.

Esiste un'ulteriore declinazione dei laboratori dedicati alla cross innovation: gli **Hub che mirano alla creazione di strumenti e prodotti innovativi attraverso la collaborazione tra imprese creative e altri settori del mondo industriale. Uno di essi è il Cross Innovation Hub di Amburgo (Hamburg Kreativ Gesellschaft)**⁴. Finanziato attraverso fondi dell'Unione Europea per il periodo 2016-2021, l'Hub si propone di unire industrie creative e altri settori (dalla medicina all'aviazione), attraverso: progetti finalizzati all'ideazione di nuove soluzioni e nuovi prodotti; ricerche su specifici temi (ad esempio la mobilità); format⁵. Le imprese vengono intercettate dal team dell'Hub, composto da 11 persone. Secondo quanto racconta **Jenny Kornmacher**, una delle respon-

sabili del progetto, **la presenza di un'istituzione pubblica in qualità di intermediario stimola la fiducia nelle imprese**. Un altro fattore che stimola l'adesione al progetto è lo scarso investimento economico da parte delle aziende coinvolte: i progetti sono infatti finanziati interamente o in buona parte dall'Hub. Ulteriore vantaggio che l'Hub reca tanto alle imprese creative quanto agli altri settori è **agevolare il networking**, poiché spesso “l'ostacolo alla collaborazione non è la mancanza di interesse ma la difficoltà di entrare in contatto con aziende provenienti da ambiti distanti dal proprio”. Alla domanda “*Cosa imparano gli altri settori dalle imprese creative?*”, Jenny risponde che si tratta di vantaggi difficili da spiegare prima di fare esperienza diretta di cross innovation, ma fondamentali per la capacità innovativa di un'azienda: **visionarietà, capacità di testare un'idea, capacità di reagire positivamente ai fallimenti, teatralità** (intesa come capacità di stabilire una connessione emotiva con i contenuti prodotti), vale a dire le qualità che, come abbiamo visto, sono le stesse imprese tradizionali ad associare alle figure creative, a volte senza immaginarne le possibili applicazioni. A questo proposito, è significativo evidenziare che anche Jenny Kornmacher fa riferimento ai **metodi creativi come output concreto degli interventi di cross innovation**, una metodologia che resta alle aziende a intervento concluso. Rispetto ai possibili ambiti di applicazione, Jenny sottolinea che **i metodi creativi non sono finalizzati esclusivamente alla creazione di un prodotto originale, ma influenzano i processi interni alle aziende, l'approccio al lavoro, il modo di pensare**. A proposito dell'importanza del confronto e dell'apertura a nuovi punti di vista, racconta: “Un ingegnere, ad esempio, è abituato a lavorare nella sua stanza finché non ha finito, finché la sua soluzione non è pronta per essere mostrata. I creativi invece gli dicono: ‘perché non la mostri adesso?’, procurandogli uno shock, ma anche una nuova opportunità”. Nel complesso, la creazione di un Hub o di un portale mirato alla cross innovation rappresenta quindi uno strumento per sistematizzare la relazione tra aziende o figure

creative e settori tradizionali, grazie all'affidabilità garantita dalla struttura (Università o istituzioni pubbliche) e all'organizzazione del processo mediante metodologie che consentono di mettere a fuoco fasi e obiettivi e di misurare i risultati⁶, di modo che la collaborazione con studenti e ricercatori, che oggi alcune aziende definiscono “una bella esperienza”, venga in futuro percepita come un vantaggio competitivo.

¹ Una delle più recenti sperimentazioni che riguardano il mondo universitario italiano è **Smath**, acronimo di “Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in Med area”, progetto ideato dall'**Università Ca' Foscari di Venezia** con l'obiettivo di dare vita in sette diverse regioni europee a “nidi creativi” in cui far interagire arte e impresa. All'interno dei laboratori - diffusi tra le regioni del Veneto, del Friuli Venezia Giulia, della Provenza/Costa Azzurra, e le aree metropolitane di Barcellona, Zagabria, Atene e Maribor in Slovenia - artisti e imprenditori “progetteranno insieme nuovi servizi e prodotti, con una logica di innovazione sociale, per trasformare il sistema di relazioni tra cultura e impresa”. Il progetto, finanziato dal programma Interreg Med 2014-2020, prevede per il Veneto un percorso articolato - guidato da docenti e ricercatori di Ca' Foscari - di seminari formativi, sessioni progettuali, laboratori, eventi pubblici di presentazione, servizi di assistenza e accompagnamento, che culminerà nel 2020 con la realizzazione di sei residenze artistiche in altrettante aziende.

² <http://www.cilab.polimi.it/>

³ <https://www.demola.net/>

⁴ <https://kreativgesellschaft.org/>

⁵ Rimandando al sito dell'Hub per approfondire le numerose proposte, uno dei format mirati all'incontro tra mondo creativo e altri settori è il Job Shadowing: un imprenditore del settore creativo e un imprenditore di un altro settore si seguono a vicenda per un giorno, con l'obiettivo di osservare e imparare i processi di lavoro l'uno dell'altro.

⁶ Nel caso del Cross Innovation Hub, una delle figure che costituiscono il team dell'Hub è espressamente dedicata alla valutazione dei progetti, considerata “indispensabile per la creazione dei progetti futuri”.

I VOUCHER PER L'INNOVAZIONE

Se il contatto con le Università è uno dei punti di forza nella relazione tra imprese e creatività, una delle maggiori criticità riscontrate è la **diffidenza nei confronti delle industrie creative da parte degli altri settori**. Tale diffidenza è in gran parte motivata dalla **scarsa consapevolezza di cosa possano fare le industrie creative per l'industria tradizionale, in termini sia di competenze sia di possibili ambiti di intervento**. Come evidenziato dall'esperienza del Cross Innovation Hub di Amburgo, fornire finanziamenti che sostengono *in toto* o in buona parte interventi di collaborazione tra IC e altri settori rappresenta una delle più efficaci azioni strategiche per stimolare il networking tra i due ambiti e rendere l'industria tradizionale più consapevole delle opportunità offerte dalle metodologie creative.

Il metodo più diretto per stimolare pratiche di cross innovation è toccare con mano il vantaggio concreto che se ne può trarre, o che altri ne hanno tratto. A questo fine, da alcuni anni in tutta Europa si è diffusa la pratica dei **voucher per l'innovazione**⁷, **finanziamenti elargiti da enti e organizzazioni regionali o nazionali con l'obiettivo di “facilitare la cooperazione tra le PMI per aumentare le capacità di innovazione dei beneficiari”**⁸. Per approfondire la modalità con cui vengono concepiti e assegnati i voucher e i vantaggi che comportano, prendiamo ad esempio **tre buone pratiche realizzate a livello europeo**. Nello specifico, sono stati

scelti i programmi che si sono posti l'obiettivo di creare un ponte tra imprese creative e altri settori della produzione industriale: **Creative Credits (Gran Bretagna)**, **VINCI (Austria)**, **4CNW (Irlanda)**. Nel 2009, la Manchester City Region (Gran Bretagna) ha creato il programma Creative Credits, il primo in cui l'industria creativa si configura come fornitore (provider) di servizi piuttosto che come beneficiaria, nonché la prima esperienza britannica in tema di voucher mirati all'innovazione che non coinvolge le Università. Parallelamente, tra il 2006 e il 2012, la Commissione Europea ha realizzato l'iniziativa INNOVA, un “laboratorio per lo sviluppo, la prototipazione e la promozione di nuovi strumenti a supporto dell'innovazione nelle imprese”. Nell'ambito di questa iniziativa sono state attuate quattro Azioni Pilota, mirate a verificare l'efficacia dei voucher per l'innovazione. Tra queste, due sono le iniziative focalizzate sulla relazione tra imprese creative e altri settori: VINCI (Vouchers in Creative Industries), condotta dall'agenzia nazionale di supporto alle imprese austriaca (Austria Wirtschaftsservice GmbH), e 4CNW, programma condotto dalla provincia di Sligo (Irlanda) per conto del Creative State North West Public Private Partnership.

Confrontando dati e risultati dei programmi sopracitati, i **principali vantaggi** prodotti dallo stanziamento di voucher mirati all'innovazione risultano essere i seguenti:

1. FACILITÀ DI ACCESSO AI FINANZIAMENTI PER LE PMI

Il problema dell'accesso ai finanziamenti riguarda in particolar modo le PMI, che spesso non dispongono delle risorse per affrontare la complessità di alcuni programmi.

Rispetto ai finanziamenti standard, i voucher risultano uno strumento più agevole: innanzitutto, nella maggior parte dei casi le agenzie che conducono il programma pagano direttamente il service provider, alleggerendo i passaggi burocratici a carico delle imprese coinvolte.

In secondo luogo, trattandosi di budget limitati (di solito il valore dei voucher si attesta intorno ai 10.000 euro), alle imprese che richiedono il finanziamento non è richiesta una mole eccessiva di documentazione⁹.

La facilità di partecipazione ai programmi di voucher per l'innovazione è confermata dai numeri ottenuti dalle iniziative pilota: nella Manchester City Region, nell'arco di un anno 150 imprese hanno beneficiato dei Creative Credits (a fronte di circa 670 richieste pervenute), mentre 300 imprese creative hanno richiesto di essere accreditate come service provider¹⁰.

2. SPERIMENTAZIONE DELLE COMPETENZE CREATIVE IN AMBITI “NON CREATIVI”

Le aree più significative per l'innovazione aziendale attraverso la creatività sono: Ricerca & Sviluppo, Comunica-

zione Interna, Comunicazione Esterna, Marketing. Nella maggior parte dei casi, i creativi vengono impiegati dalle aziende soltanto negli ambiti che vengono più facilmente associati alla creatività. **L'opportunità di accedere a un finanziamento che sostiene la totalità – o la quasi totalità – di un intervento rappresenta per le aziende beneficiarie una possibilità di sperimentazione delle competenze creative in ambiti solitamente non percepiti come creativi.**

Una caratteristica comune dei voucher presi in esame è, infatti, la limitazione dei possibili ambiti di intervento, dai quali vengono esclusi i bisogni per i quali un'azienda tradizionale si rivolgerebbe comunque a un'impresa creativa (ad esempio una nuova identità grafica o la creazione di contenuti per la comunicazione).

Il programma 4CNW, ad esempio, ha finanziato attività relative al business model e all'innovazione di prodotti e servizi, mentre il programma VINCI ha sostenuto soprattutto progetti riguardanti il design, e più specificamente le fasi di progettazione e prototipazione.

3. INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA

Come ha sottolineato Jenny Kornmayer parlando dei fruitori dei servizi messi a disposizione dal Cross Innovation Hub, spesso il maggiore ostacolo all'incontro tra imprese tradizionali e imprese creative è che “non si conoscono”, riferendosi non solo alla consapevolezza sulle competenze che l'altro produce e mette in campo, ma anche alla difficoltà di fare networking, di entrare in contatto con realtà molto distanti dalla propria clientela usuale.

Il presupposto che ha stimolato l'avvio dei voucher Creative Credits è la constatazione che “le imprese che si avvalgono maggiormente di servizi provenienti dalle industrie creative dimostrano un più elevato livello di performance”.

Il programma di voucher irlandese è stato creato in seguito alla presa di coscienza da parte della Pubblica Amministrazione del potenziale economico rappresentato dal settore creativo: nel 2008, più di 11 milioni di persone erano impiegate in micro e piccole aziende creative.

In Austria, l'obiettivo dei voucher era

“abbattere il pregiudizio e la mancanza di fiducia nei confronti delle ICC”, partendo dall'assunto in base al quale le PMI non collaborerebbero con le ICC perché non sono ancora consapevoli del valore che esse possono fornire.

Il punto di partenza dei programmi qui presentati è quindi favorire l'incontro tra domanda di innovazione delle imprese tradizionali e competenze delle imprese creative, al fine di sollecitare lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi prodotti, servizi e processi.

La modalità di incontro attuata è il matchmaking, realizzato di solito attraverso la creazione di un database dei provider creativi nell'ambito del quale le imprese beneficiarie possono scegliere il proprio provider (nel caso del programma VINCI, i fornitori provenivano soprattutto dai settori del Design, Architettura, Multimedia, Moda, Musica, Audiovisivi, Grafica, Pubblicità, Arte). Il programma 4CNW ha invece creato un sistema di matchmaking individuale in cui le imprese che presentavano domanda venivano guidate nella selezione del provider più adatto alle proprie esigenze.

Il fine ultimo dei voucher per l'innovazione è quindi superare la soglia iniziale di diffidenza, con l'obiettivo di stabilire relazioni tra fornitori e beneficiari che potrebbero condurre a una partnership di lungo periodo.

4. RISULTATI

A fronte delle premesse raccontate finora, quali sono stati i risultati prodotti dai voucher?

Innanzitutto, va evidenziato che tutti i programmi pongono particolare attenzione alla fase di monitoraggio dei progetti poiché, **individuare parametri di valutazione qualitativi e quantitativi permette di dimostrare l'efficacia degli interventi e di influire sulle policy locali e nazionali.**

Nel caso dei Creative Credits, più della metà dei fornitori ha dichiarato che, grazie ai voucher, ha avuto l'opportunità di lavorare con aziende diverse rispetto alla propria clientela abituale, confermando l'efficacia dei voucher nel favorire la nascita di nuove relazioni professionali. Dal punto di vista dei beneficiari, l'80% delle imprese finanziate ritiene che il progetto attivato mediante il voucher abbia au-

mentato le proprie potenzialità innovative, mentre più di tre quarti dichiara che dal progetto realizzato sono nati ulteriori idee per il futuro.

Il programma 4CNW “ha dimostrato come l'input creativo possa rafforzare il mondo delle imprese in termini di competitività e innovazione, favorendo un nuovo modo di pensare e un'apertura mentale che agevolano l'implementazione di nuovi approcci”¹¹. I risultati prodotti nella fase di testing sono stati così convincenti da spingere le autorità a replicare il programma nell'Irlanda del Nord e in Scozia, mentre il Ministero per l'Industria irlandese ha promosso la costituzione di una struttura preposta al consolidamento del progetto a livello nazionale. Anche nel caso del programma austriaco VINCI, il programma è stato diffuso a livello nazionale – con due tranches da 300 voucher ciascuna per il 2013 – a partire dai risultati conseguiti: il 90% delle PMI beneficiarie ha dichiarato infatti che grazie al voucher ha concretizzato un progetto che non avrebbe realizzato altrimenti, mentre l'80% si è detto intenzionato a portare avanti la collaborazione con le industrie creative.

⁷ Una delle ultime iniziative attivate a livello europeo, che coinvolge anche l'Italia, è **4helix+**, programma finanziato attraverso i fondi Interreg Mediterranean che ha stanziato 480.000 euro in voucher a beneficio di PMI e start-up del settore blue economy per la realizzazione di interventi innovativi forniti da imprese culturali e creative (<https://4helix-plus.interreg-med.eu/innovation-vouchers/>).

⁸ Per un approfondimento sui voucher trattati in questo paragrafo si consiglia la lettura del report consultabile al seguente indirizzo: <http://www.eciapplatform.eu/wp-content/uploads/2014/06/Thematic-paper-Innovation-vouchers-Milan.pdf>

⁹ In alcuni casi i voucher vengono assegnati secondo la formula “fino a esaurimento risorse”, ma tale modalità è sconsigliata dai valutatori, che invitano le agenzie a prevedere dei criteri di valutazione, seppur agevoli, per premiare i progetti più meritevoli e ambiziosi dal punto di vista dell'innovazione.

¹⁰ Il programma austriaco VINCI ha ricevuto 71 richieste nel corso del primo mese dall'apertura della call, divenute 932 nel corso di tre settimane nel 2013, quando è stato scalato a livello nazionale. In Irlanda, il matching ha coinvolto 26 imprese creative come provider, a fronte delle 336 richieste pervenute, e 20 imprese di altri settori come beneficiarie.

¹¹ <http://www.eciapplatform.eu/wp-content/uploads/2014/06/Thematic-paper-Innovation-vouchers-Milan.pdf>

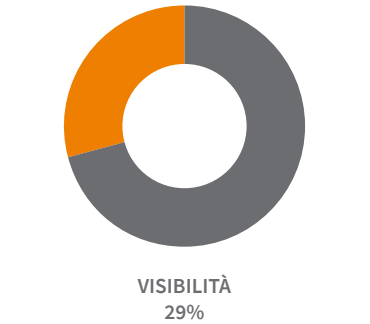
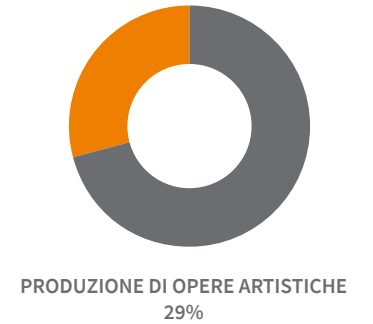
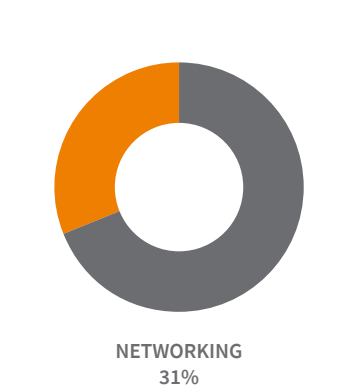
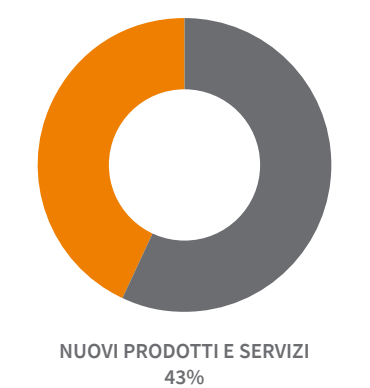
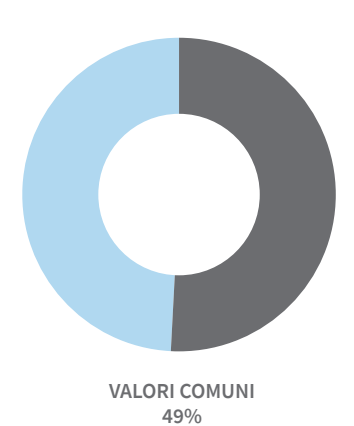
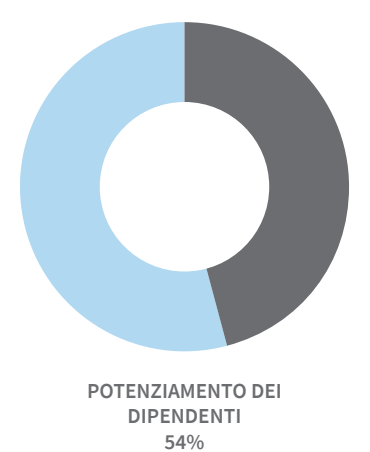
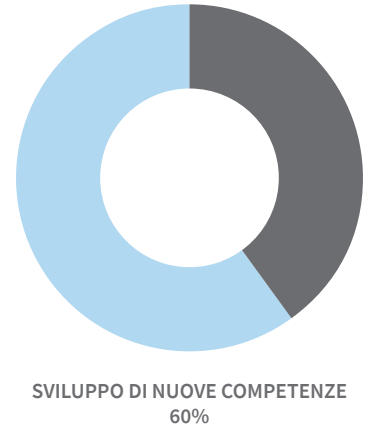
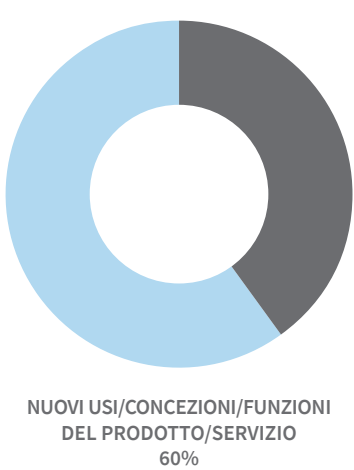
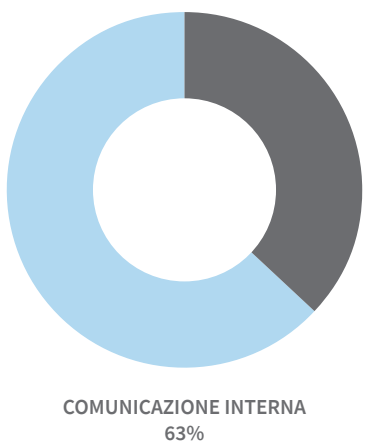
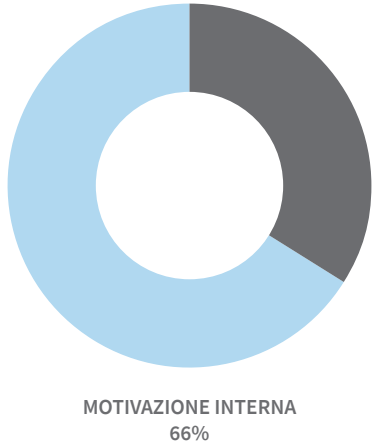
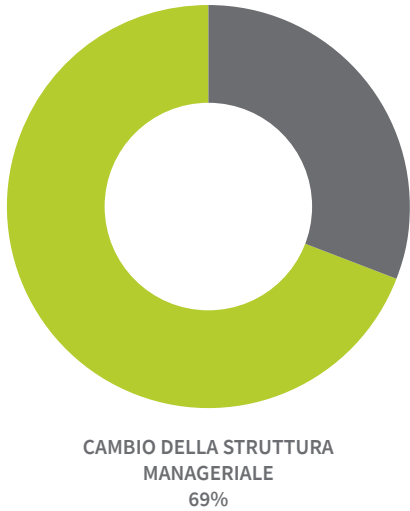
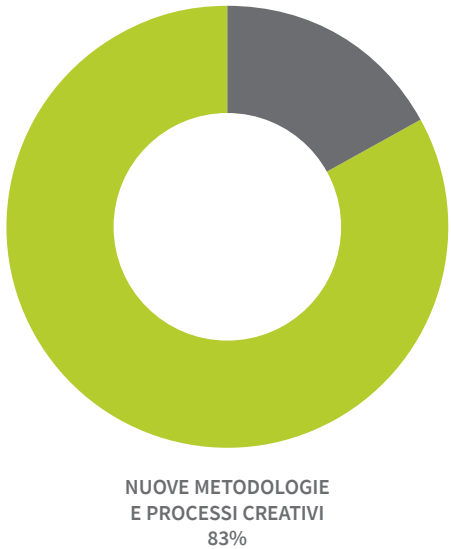
ORGANIZZAZIONI ART & BUSINESS

Il terzo possibile ambito d'intervento, che si lega trasversalmente ai primi due, è **affidare la mediazione dei progetti creativi in azienda a organizzazioni la cui missione è fare da ponte tra le competenze dei creativi e i bisogni delle imprese: le organizzazioni Art&Business (A&B).**

Nel paragrafo dedicato al ruolo dei creativi in azienda si è detto che entrambe le parti chiamate in causa riconoscono nella differenza di linguaggio uno dei maggiori ostacoli alla cooperazione. Tale ostacolo è tanto più sentito quanto più creativa è la figura con cui le aziende sono chiamate a collaborare: in quest'ottica, gli artisti rappresentano il "polo estremo" tra i professionisti della creatività, le figure alle quali vengono maggiormente associati i difetti comunemente attribuiti ai creativi: imprevedibilità, incapacità di rispettare i limiti della produzione aziendale, ricerca votata al bello piuttosto che all'utile.

Eppure, i risultati dei progetti A&B condotti in tutta Europa rivelano che i principali ambiti di intervento non riguardano le aree più immediatamente riconducibili all'arte (ad esempio il ritorno d'immagine in termini di visibilità o la produzione di opere), ma l'acquisizione di nuove metodologie/processi e il miglioramento delle relazioni tra le persone (finalizzato ad esempio ad accompagnare il cambio della struttura manageriale o a potenziare la comunicazione interna).

PRINCIPALI AMBITI DI INTERVENTO ART&BUSINESS



In sostanza, **gli interventi A&B mettono a valore le qualità che gli imprenditori attribuiscono ai creativi: l’approccio disruptive e la capacità empatica.**

Le organizzazioni A&B si caratterizzano per la conoscenza tanto del linguaggio imprenditoriale quanto del linguaggio artistico, favorendo l’incontro tra due mondi distanti solo in apparenza.

La filosofia Art&Business si basa infatti sul presupposto che la contaminazione tra competenze eterogenee – quella multidisciplinarietà che abbiamo visto essere tra le principali caratteristiche delle buone pratiche finora raccontate – sia il punto di partenza per la crescita economica e culturale della società. **Artisti e imprenditori hanno molto da imparare gli uni dagli altri e molte più cose in comune di quanto pensino:** la capacità di gestire creativamente le incognite, di creare collegamenti tra elementi apparentemente sconnessi, di immaginare ciò che ancora non esiste sono alcune tra le soft skills che accomunano la ricerca artistica e quella industriale.

Al fine di garantire l’efficacia di questo incontro, gli interventi A&B si articolano in fasi definite:

Focalizzazione del bisogno dell’azienda: l’organizzazione A&B aiuta l’azienda a puntualizzare il bisogno percepito, al fine di strutturare un intervento coerente con le esigenze reali e di garantire la misurabilità dei risultati ottenuti;

Individuazione dell’artista: l’organizzazione A&B individua l’artista più idoneo, a partire sia dal bisogno individuato sia dall’ambito di ricerca dell’artista. Una delle caratteristiche della metodologia A&B è infatti la creazione di interventi che possano rappresentare un’opportunità di crescita e di scoperta non solo per l’azienda, ma anche per l’artista;

Ideazione e conduzione dell’intervento: l’organizzazione A&B struttura l’intervento in collaborazione sia con l’azienda che con l’artista e partecipa attivamente alla realizzazione dello stesso, median-do tra i linguaggi dell’una e dell’altro;

Valutazione dei risultati ottenuti: l’organizzazione A&B monitora l’impatto dell’intervento nel breve e nel medio periodo, al fine di perfezionare le metodologie applicate e di raccogliere dati utili alla diffusione del dialogo tra Arte e Impresa.

Investire in pratiche Art&Business comporta ricadute positive non soltanto in termini di innovazione aziendale, ma anche di diffusione dell’arte e della cultura in contesti non artistici, come ben raccontato dalla vision del Cilab di Milano: “usare la creatività e la cultura come leve per l’emancipazione dell’essere umano e della società, nonché per l’innovazione sociale, economica e ambientale dei settori pubblico e privato e del terzo settore”. Nonostante l’Italia sia stata la culla della multidisciplinarietà durante il periodo rinascimentale, quando i sovrani riunivano alla stessa corte artisti, scienziati e umanisti per stabilire nuove strategie politiche, economiche e sociali, oggi le organizzazioni A&B sono diffuse soprattutto nel nordeuropa.

Tra le buone pratiche italiane ricordiamo **Arteprima**, associazione che “rimette le visioni e le pratiche dell’arte e degli artisti al centro e a monte dei processi di sviluppo sociale, economico, produttivo, politico, ambientale e urbanistico”; **Creaa**, “boutique creativa che propone innovazione attraverso le arti visive”; **FusionArtCenter**, associazione culturale di produzione artistica “per lo sviluppo di nuove pratiche che collegano il mondo dell’arte con quello dell’innovazione”; **Materahub**, consorzio che gestisce progetti pilota internazionali per supportare le industrie culturali e creative; **Sineglossa**. Sineglossa è un’organizzazione che “applica i processi dirompenti dell’arte contemporanea a contesti non artistici per generare interventi creativi, misurabili ed efficaci che rispondono al bisogno di innovazione di aziende, enti pubblici, enti di formazione”. Oltre che alla produzione di interventi, l’organizzazione si dedica alla diffusione del tema del Nuovo Rinascimento – inteso come contaminazione tra competenze eterogenee per ideare soluzioni che trovano applicazioni innovative in campo economico, scientifico e sociale – attraverso progetti di ricerca e la realizzazione del festival art+b=love(?), il primo in Italia

che si occupa espressamente della relazione tra competenze artistiche e altri settori.

CONSIGLI DI LETTURA

L’arte per il management. Un nuovo modello di incontro basato sullo storytelling, di Viola Giacometti e Sara Mazzocchi, Franco Angeli, 2016
Attraverso esempi concreti, il libro racconta come utilizzare uno dei più potenti dispositivi artistici di attivazione del pensiero – la narrazione – per la formazione aziendale.

Brain in Italy. Il valore economico della creatività e dell’identità italiana, di Franco Barin, Guerini Next, 2015
Dal Made in Italy al brain IN Italy, il libro propone un approccio strategico per mettere a valore il vantaggio competitivo dell’Italia rispetto ad altri sistemi economici: la creatività.

Creatività e innovazione, di Paolo Legrenzi, Il Mulino, 2005
In genere siamo in grado di riconoscere un prodotto creativo: ma quali sono i processi che lo hanno generato? La psicologia cognitiva ha cercato di rispondere a questa domanda.

Creatività, ricerca e innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società postindustriale, di Gian Carlo Cocco, Franco Angeli, 2002
Il libro svela i segreti della creatività individuale e collegiale (nelle aziende e nelle altre organizzazioni) e spiega come concretamente tale creatività può essere stimolata e sistematizzata.

La guida del Sole 24 Ore alla creatività e all’innovazione. Dall’idea all’impresa, tutti i passi per costruire la nuova azienda del futuro, di Alessandro Sinibaldi, Il Sole 24 Ore, 2012
Il libro percorre la strada che porta dal pensiero all’innovazione, a partire dalla nascita dell’idea lungo una strada accidentata fatta di confronti, compromessi ed errori.

Management e caos. La creatività nel controllo strategico dell’impresa, di Ralph D. Stacey, Guerini e Associati, 1996
Nelle applicazioni delle teorie del caos trovano sistemazione molti spunti che sono ormai scelte obbligate per mettere in ordine le migliori intuizioni conciliando creatività e rigore metodologico.

La mente creativa. Misteri e paradossi, di Scott Barry Kaufman e Carolyn Gregoire, Giunti, 2018
Capacità immaginativa, passione, apertura all’esperienza, pensiero fuori dal coro... Con l’aiuto di esempi tratti dalla vita di artisti e innovatori, gli autori mettono in luce gli aspetti distintivi della personalità creativa.
Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti, di Simon Sinek, Franco Angeli, 2014
Studiando il comportamento dei leader e delle aziende vincenti di ieri e di oggi, l’autore racconta il denominatore che li accomuna: “non conta cosa fate, ma perché lo fate”.

Skills for the future. Leadership, creatività e pensiero innovativo, di Robert J. Dilts e Gino Bossinone, ed. Guerini e Associati, 2005
Il libro insegna a sviluppare e applicare quelle capacità che ci permettono di gestire efficacemente il futuro: l’abilità di continuare ad apprendere, la leadership e, soprattutto, la creatività.

Verso la creatività e oltre. La lezione della fabbrica dei sogni, di Ed Catmull con Amy Wallace, Sperling & Kupfer, 2014
Il cofondatore della Pixar svela l’ingrediente principale del grande successo della sua azienda: una cultura aziendale che protegge il pensiero creativo e sfida lo status quo.



CROSS INNOVATION

Best Practices zur Förderung von Innovation in Unternehmen durch Kreativität

DAVINCI DIGITAL SERVICES FOR CREATIVE AND INNOVATIVE COMPANIES

Das Projekt bietet eine Reihe von innovativen Services und Instrumente für lokaler Unternehmen aus dem Bereich der Spitzentechnologie. Dadurch sollen die Betriebe unterstützt werden, ihr Potenzial zu entfalten und ihren Innovationsgrad zu erhöhen.

ZIELE

Ziel des Projekts ist es, das Potenzial lokaler Unternehmen durch die Verbesserung von Innovationsinstrumenten und -dienstleistungen zu steigern. Insbesondere konzentriert sich das Projekt auf fünf Themenbereiche: Big Data, Offene Technologien, Kreativwirtschaft, Industrie 4.0 und Digital Fabrication.

CREATIVE INDUSTRIES

Im Rahmen des Projektes DAVINCI hat sich IDM Südtirol mit dem Work Package WP5 befasst, das dem Bereich der Kreativindustrie gewidmet ist. Dabei wurden unterschiedlichste Maßnahmen ergriffen. Diese reichen

von der Förderung des Networkings im Rahmen von Arbeitsgruppen und Veranstaltungen wie Hackathons oder Get-togethers über die Erstellung einer Kreativwirtschaftslandkarte für Südtirol und die Schaffung von offenen Plattformen wie die Landingpage „Creative Industries Südtirol“ mit dem Ziel des gemeinsamen Fortschritts bis hin zu Workshops, zur Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken für die Coworking-Space-Startbase und Innovationsprojekten der traditionellen Industrie mithilfe der Kreativindustrie. Aufgrund der Informationen, Daten und Erfahrungen, die im Rahmen des Projektes DAVINCI gesammelt wurden, entschloss man sich, den Schwerpunkt auf das Thema Matchmaking zu legen und sich auf die Entwicklung der Kreativindustrie zu konzentrieren. Als starker Motor für Transformationsprozesse kann diese eine Schlüsselfunktion in der Erneuerung von Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen, und das auch in Südtirol.

IDM Südtirol hat in diesem Zusammenhang das Projekt MATCH! ins Leben gerufen. Ziel von MATCH! ist es, inno-

vative Prozesse breiter anzulegen und durch die Zusammenarbeit zwischen den kreativen und anderen Branchen neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. 2019 hat IDM in Kooperation mit der Fakultät für Design und Künste an der Freien Universität Bozen bereits die zweite Ausgabe von MATCH! organisiert, bei der sich eindeutig abgezeichnet hat, dass Design als bedeutende Ressource für die Entwicklung der lokalen Industrie genutzt werden kann.

Um das Potenzial dieser transdisziplinären Zusammenarbeit sowie weitere Maßnahmen auszuloten, werden in diesem Katalog bewährte Best Practices und Maßnahmen aus anderen Ländern vorgestellt, die genauso wie Südtirol den Schwerpunkt auf Cross Innovation, also die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Kreativ- und traditionellen Branchen, legen.

HUBS UND PLATTFORMEN FÜR CROSS INNOVATION

Universitäten und Forschungszentren sind entscheidende Triebkräfte für Innovation in Unternehmen. Die Vorteile aus der Zusammenarbeit mit Forschern und Studenten kommen vor allem den Unternehmen zugute. So können sie nämlich nicht nur neues Know-how erwerben und qualifizierte Fachleute finden, sondern auch durch den Dialog und die Auseinandersetzung mit Kreativschaffenden die eigene Innovationskultur stärken.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen eröffnet jungen Kreativen die Möglichkeit, unternehmerisches Denken zu lernen und sich auf den Eintritt in die Arbeitswelt vorzubereiten. Dahinter steht die Überlegung, dass ein Eintauchen in die Praxis noch während des Universitätsstudiums jenen Defiziten vorbeugen soll, die Unternehmen häufig bei Kreativschaffenden bemängeln, darunter hauptsächlich die fehlende Vertrautheit mit der Welt der Industrie. Schließlich kommt die Begegnung zwischen Studenten und Unternehmen letztlich der regionalen Wirtschaft selbst zugute, die durch eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit nicht nur ihre Produktivität erhöht, sondern gleichzeitig auch die Abwanderung der talentiertesten Köpfe in jene Gegenden verhindert, die in beruflicher Hinsicht mehr zu bieten haben.

In Anbetracht dieser Überlegungen wird deutlich, wie **vordringlich ein Schulterschluss zwischen Unter-**

nehmen und Universitäten umzusetzen ist, um sowohl eine Vernetzung zwischen Unternehmen und Kreativschaffenden als auch die Innovationsprozesse in Unternehmen zu fördern.

Wie einige Erfahrungen – darunter auch im Rahmen der Initiative MATCH! – gezeigt haben, ist es erforderlich, diesen Zusammenschluss in ein strukturiertes System einzubetten, um seine Wirksamkeit noch mehr zu steigern. Eine mittlerweile in Europa weitverbreitete Praxis sind die **universitären Hubs**, also Labs, die auf die Entwicklung von innovativen Ideen und Projekten durch das Zusammenführen der Bedürfnisse von Unternehmen und der Kompetenzen von Studenten¹ abzielen.

Eines der interessantesten Beispiele aus Italien in diesem Zusammenhang ist das **Cilab (Creative Industries Lab), das Forschungslabor des Dipartimento di Design del Politecnico di Milano**². Ziel von Cilab ist „die Entwicklung von Methoden und Instrumenten um Visionen und Kreativität in konkreten Projekten umzusetzen und so wirtschaftliche und soziale Innovation zu schaffen“.

Das Lab setzt sich aus einem Netzwerk von Professoren, Forschern und Fachleuten zusammen, die sich mit der Welt der Kreativwirtschaft auseinandersetzen, um sowohl die Kreativunternehmen selbst als auch andere

Branchen zu erneuern. Die von Cilab entwickelten Projekte führen zu konkreten Lösungen – Produkten, Dienstleistungen, Erfahrungen – zugunsten verschiedener Organisationen (öffentliche Institutionen, Privatunternehmen, Genossenschaften). Der gesamte Prozess der Zusammenarbeit wird von den Beteiligten des Labors geleitet, die alle Phasen vom „Warum“ bis zum „Wie“ begleiten und das Ergebnis evaluieren. Was die Kreativität im Unternehmen, vor allem die Skepsis einiger Unternehmer gegenüber einem möglichen kreativen Ansatz anbelangt, muss vor allem sichtbar gemacht werden, welche Aufgabe Kreativität bei der methodischen Herangehensweise des Cilab übernimmt. **Das Forschungsinstrument des Labors ist nämlich das Design, das „sowohl als Methode wie auch als kultureller Ansatz“ verstanden wird:** Der Ansatz design driven sieht Folgendes vor: „Forschen, um zu wissen; überprüfen, um zu lernen; handeln, um zu lehren; und zwar ausgehend von den realen Bedürfnissen der Personen“. Zweitens bestätigt die Erfahrung des Cilab den **Mehrwert von Interdisziplinarität**: Der ständige Austausch und das ständige Zusammenspiel zwischen den Methoden, Kompetenzen und Erfahrungen bildet die „Seele“ des Cilab. Dieser multidisziplinäre Ansatz gilt auch für den Bereich der Ausbildung. Wie diese Untersuchung dargelegt, **bringt das „Eintauchen“ in den echten Markt den Studierenden das Verhältnis zwischen**

Vision und konkreter Wirklichkeit, zwischen Vorstellung und Machbarkeit näher. Der didaktische Ansatz von Cilab zielt darauf ab, „nicht die Wahrheit, sondern die Instrumente für die Suche nach der Wahrheit“ zu vermitteln.

Ein weiteres wirksames Instrument, das Cross Innovation durch die Nutzung digitaler Technologien begünstigt, sind **Plattformen zum Matchmaking zwischen Forschern und den Bedürfnissen von Unternehmen.** Auf europäischer Ebene ist eines der erfolgreichsten Beispiele in diesem Zusammenhang die **finnische Plattform Demola**³. Ihr Ziel ist, **den Herausforderungen der Innovation** zu begegnen, indem Studenten und Unternehmen zusammengeführt werden. Bis heute operiert Demola in Finnland, der Schweiz, Dänemark, Norwegen, Spanien, Frankreich, Litauen, Lettland, Ungarn, Portugal, Mexiko, Namibia, Südafrika, Japan, China und Nepal und vernetzt mehr als 50 Universitäten, 750.000 Studenten und diverse führende Unternehmen aus der ganzen Welt miteinander. Die Erfahrung von Demola bestätigt das bisher Gesagte: **Die unverwechselbaren Merkmale innovativer Prozesse sind Multidisziplinarität und die Anwendung einer Methode.** Das Team aus Studenten und Unternehmensexperten, das von Demola zur Verfügung gestellt wird, zeichnet sich nämlich durch die Heterogenität der vorhandenen Kompetenzen aus. Auch in diesem Fall erfolgt die Konzeption von kreativen Lösungen nicht planlos, sondern wird durch eine strukturierte Methode gelenkt: Das Unternehmen, das interessiert ist, sich der Herausforderung zu stellen – einer Herausforderung im Hinblick auf Innovation –, erhält von Demola Unterstützung bei der Definition der Art und der Ziele dieser Herausforderung. Demola wählt Akteure aus, die am besten dazu geeignet sind, der Herausforderung zu begegnen, diese arbeiten darauf mit Vertretern des Unternehmens (eine bis drei Personen) acht Wochen lang zusammen und halten sich dabei an eine spezifische Methode. Am Ende des Prozesses steht es dem Unternehmen frei, die Ergebnisse zu verwenden oder die Mitglieder des Teams einzustellen, die an dem Projekt gearbeitet haben, und

dies unter vollständiger Berücksichtigung sämtlicher rechtlicher Parameter wie Verträge, geistiges Eigentum etc. seitens der Plattform.

Eine weitere Art von Labors, die sich der Cross Innovation widmen, sind die sogenannten **Hubs, die auf die Schaffung von innovativen Instrumenten und Produkten durch die Zusammenarbeit zwischen Kreativunternehmen und anderen Branchen der Industrie setzen.** Eines von ihnen ist der **Cross Innovation Hub in Hamburg (Hamburg Kreativ Gesellschaft)**⁴. Dieser hat es sich zum Ziel gesetzt, die Kreativwirtschaft und andere Branchen (von Medizin bis hin zu Luftfahrt) zusammenzubringen. Dies geschieht durch Projekte, die auf die Konzeption neuer Lösungen und neuer Produkte abzielen, Forschung zu spezifischen Themen (zum Beispiel Mobilität) sowie Formate⁵.

Die Unternehmen werden vom Team des Hubs betreut, das aus elf Personen besteht. Nach Angaben von Jenny Kornmacher, einer der Projektverantwortlichen, **erhöht die Präsenz einer öffentlichen Institution als Vermittlerin das Vertrauen in die Unternehmen.** Ein weiterer Faktor, der die Zustimmung zum Projekt erhöht, ist die geringe wirtschaftliche Investition seitens der beteiligten Unternehmen: Die Projekte werden nämlich zur Gänze oder zu einem guten Teil vom Hub finanziert. Ein weiterer Vorteil, den der Hub sowohl den Kreativunternehmen als auch den anderen Branchen bietet, ist die **Förderung von Netzwerken**, da oft „die Barriere für die Zusammenarbeit nicht das fehlende Interesse ist, sondern die Schwierigkeit, in Kontakt mit Unternehmen zu treten, die aus Bereichen fernab des eigenen stammen“.

Auf die Frage „*Was lernen die anderen Branchen von den Kreativunternehmen?*“, antwortet Kornmacher, dass es sich um Vorteile handelt, die erst dann deutlich erkennbar sind, wenn man eine direkte Erfahrung mit Cross Innovation gemacht hat, aber grundlegend für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sind: **Visionsfähigkeit, die Fähigkeit, eine Idee auszuprobieren, die Fähigkeit, positiv mit Rück-**

schlägen umzugehen, Theatralik (im Sinne der Fähigkeit, einen emotionalen Bezug zu den erzeugten Inhalten herzustellen). Es handelt sich also um jene Qualitäten, die, wie wir gesehen haben, die traditionelle Unternehmen selbst mit Kreativschaffenden assoziieren, mitunter ohne sich dabei die Anwendungsmöglichkeiten konkret vorzustellen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass auch Jenny Kornmacher auf die **kreativen Methoden als konkreten Output der Cross-Innovation-Maßnahmen** verweist, eine Methodenressource, die nach Abschluss bei den Unternehmen verbleibt. Was die möglichen Anwendungsbereiche anbelangt, unterstreicht Kornmacher, dass **die kreativen Methoden nicht ausschließlich auf die Schaffung eines originellen Produkts abzielen, sondern die Prozesse innerhalb der Unternehmen, die Herangehensweise an die Arbeit sowie die Denkweise beeinflussen.**

Hinsichtlich der Bedeutung der Auseinandersetzung mit und der Öffnung gegenüber neuen Sichtweisen erklärt sie: „Ein Ingenieur etwa ist es gewohnt, in seinem Raum so lange zu arbeiten, bis er fertig ist, bis seine Lösung vorzeigbar ist. Die Kreativschaffenden hingegen fragen ihn: ‚Warum zeigst du es uns nicht jetzt?‘, was ihn zunächst irritiert, ihm aber auch neue Möglichkeiten eröffnet.“ Insgesamt stellt die Schaffung eines Hubs oder eines auf Cross Innovation ausgerichteten Portals daher ein Mittel dar, um die Beziehung zwischen Unternehmen oder Kreativschaffenden und traditionellen Branchen zu systematisieren. Diese Systematisierung erfolgt dank der Vertrauenswürdigkeit der Trägerorganisation (Universität oder öffentliche Institution) und dank der Organisation des Prozesses durch Methoden, die Phasen und Ziele in den Mittelpunkt stellen und die Ergebnisse⁶ so messen, dass die Zusammenarbeit mit Studenten und Forschern – von einigen Unternehmen heute als „nette Erfahrung“ bezeichnet – in Zukunft als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird.

³ Einer der jüngsten Versuche, die den universitären Bereich in Italien betreffen, ist das Projekt **Smath**, ein Akronym für „Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in Med area“. Dieses Projekt der **Universität Ca' Foscari in Venedig** hat es sich zum Ziel gesetzt, in sieben unterschiedlichen europäischen Regionen „Kreativnester“ ins Leben zu rufen, in denen Kunst und Unternehmertum miteinander interagieren. In den Labs – die in den Regionen Venetien, Friaul-Julisch Venetien, Provence/Côte d'Azur und den Metropolregionen Barcelona, Zagreb, Athen und Maribor in Slowenien angesiedelt sind – werden Künstler und Unternehmer „gemeinsame Services und Produkte im Sinne einer sozialen Innovation entwickeln, um das Beziehungssystem

zwischen Kultur und Unternehmertum umzuformen“. Das Projekt, das durch das Programm Interreg Med 2014–2020 finanziert wird, sieht für Venetien – unter der Leitung von Dozenten und Forschern der Universität Ca' Foscari – einen umfassenden Kurs vor, bestehend aus Bildungsseminaren, Projektsitzungen, Labs, öffentlichen Präsentationsveranstaltungen, unterstützenden und begleitenden Services. Höhepunkt wird im Jahr 2020 die Bereitstellung von sechs Räumlichkeiten für Künstler in ebenso vielen Unternehmen sein.

² <http://www.cilab.polimi.it/>

³ <https://www.demola.net/>

⁴ <https://kreativgesellschaft.org/>

⁵ Um auf die zahlreichen Vorschläge näher einzugehen, verweisen wir auf die Seite des Hubs. Eines der Formate, das die Begegnung zwischen Kreativwelt und anderen Branchen zum Ziel hat, ist das Job Shadowing: Ein Unternehmer aus der Kreativbranche und ein Unternehmer aus einer anderen Sparte schauen einander einen Tag lang über die Schulter, um die Arbeitsprozesse des anderen zu beobachten und zu erlernen.

⁶ Im Falle des Cross Innovation Hub widmet sich eine der Personen, die das Team des Hubs bilden, ausdrücklich der Evaluierung der Projekte, was als „unumgänglich für die Schaffung zukünftiger Projekte“ erachtet wird.

INNOVATIONS- GUTSCHEINE

Während der Kontakt zu den Universitäten eine Stärke in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kreativindustrie darstellt, liegt eine der größten Schwächen im **Misstrauen der anderen Branchen gegenüber der Kreativwirtschaft**. Dieses Misstrauen beruht zu einem großen Teil auf einer **mangelnden Vorstellung davon, was die Kreativindustrie für die traditionelle Industrie tun kann, und das sowohl in puncto Kompetenzen als auch im Hinblick auf mögliche Handlungsbereiche**. Wie die Erfahrung des Cross Innovation Hub von Hamburg gezeigt hat, stellt die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, die zur Gänze oder zu einem guten Teil die Zusammenarbeit zwischen Kreativunternehmen und anderen Branchen unterstützen, eine der effizientesten strategischen Maßnahmen dar, um den Austausch zwischen den beiden Bereichen anzuregen und die traditionelle Industrie für die von den kreativen Methoden gebotenen Möglichkeiten zu sensibilisieren.

Der direkteste Weg zu Förderung von Cross Innovation in der Praxis besteht darin, den konkreten Vorteil, der sich daraus ziehen lässt oder den andere daraus gezogen haben, greifbar vor Augen zu führen. Zu diesem Zweck hat sich seit einigen Jahren in ganz Europa die Praxis der **Innovationsgutscheine**⁷ etabliert. Dabei handelt es sich um von regionalen oder nationalen Einrichtungen und Organisationen vergebene Finanzmittel, die „die

Kooperation zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen erleichtern sollen, um die Innovationsfähigkeit der Empfänger zu erhöhen“⁸. Um näher zu erläutern, wie die Gutscheine und die damit verbundenen Vorteile konzipiert und zugewiesen werden, sehen wir uns als Beispiel **drei Best Practices an, die auf europäischer Ebene realisiert wurden**. Konkret wurden jene Programme ausgewählt, die sich einen Brückenschlag zwischen Kreativunternehmen und anderen Industriebranchen zum Ziel gesetzt haben: **Creative Credits (Großbritannien), VINCI (Österreich), 4CNW (Irland)**. Im Jahr 2009 hat die Manchester City Region (Großbritannien) das Programm Creative Credits ins Leben gerufen. Dabei handelte es sich um das erste Programm, in dem sich die Kreativindustrie als Erbringerin (Anbieterin) anstatt als Empfängerin von Dienstleistungen sieht, sowie den ersten Versuch in Großbritannien im Bereich von Gutscheinen ohne Universitätsbeteiligung zur Förderung der Innovation. Gleichzeitig hat die Europäische Kommission zwischen 2006 und 2012 die Initiative INNOVA ins Leben gerufen, ein „Labor für die Entwicklung, die Prototypentwicklung und die Förderung von neuen Instrumenten zur Unterstützung von Innovation in Unternehmen“. Im Rahmen dieser Initiative wurden vier Pilotaktionen gestartet, um die Effizienz der Innovationsgutscheine zu evaluieren. Zwei dieser Initiativen legen den Schwer-

punkt auf die Beziehung zwischen der Kreativ- und anderen Branchen: VINCI (Vouchers in Creative Industries) unter der Leitung der Austria Wirtschaftsservice GmbH und 4CNW, ein Programm der Provinz Sligo (Irland) im Auftrag der Creative State North West PPP (Public Private Partnership).

Vergleicht man die Daten und Ergebnisse der oben genannten Programme, ergeben sich aus der Zuweisung von auf Innovation ausgerichteten Gutscheinen folgende **wesentliche Vorteile**:

1. ERLEICHTERUNG DES ZUGANGS ZU FINANZIELLEN MITTELN FÜR KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen, die oft nicht über die nötigen Ressourcen für die komplexen Anforderungen einiger Programme verfügen, stellt der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten ein Problem dar.

Im Vergleich zu Standard-Finanzierungen stellen Gutscheine ein bequemerer Instrument dar: Vor allem zahlen in den meisten Fällen die Agenturen, die das Programm durchführen, den Leistungserbringer direkt, was den bürokratischen Aufwand seitens der beteiligten Unternehmen reduziert. Zweitens wird, da es sich um begrenzte Budgets handelt (für gewöhnlich beläuft sich der Wert der Gutscheine auf etwa 10.000 Euro), von den Unter-

nehmen, die einen Antrag auf Finanzierung stellen, keine übermäßige Dokumentation⁹ verlangt.

Die Zahlen der Pilotinitiativen bestätigen die vereinfachte Teilnahme an den Innovationsgutschein-Programmen: In der Manchester City Region nahmen im Laufe eines Jahres 150 Unternehmen die Creative Credits in Anspruch (im Vergleich zu circa 670 eingegangenen Anfragen), während 300 Kreativunternehmen eine Akkreditierung als Leistungserbringer¹⁰ beantragten.

2. ERPROBUNG VON KREATIVEN KOMPETENZEN IN „NICHTKREATIVEN“ BEREICHEN

Die wichtigsten Bereiche für unternehmerische Innovation durch Kreativität sind: Forschung & Entwicklung, interne Kommunikation, externe Kommunikation sowie Marketing. In den meisten Fällen werden die Kreativschaffenden von den Unternehmen nur in den Bereichen beauftragt, die direkt mit Kreativität assoziiert werden. **Der Zugang zu einer Finanzierung, die eine Maßnahme gänzlich – oder fast zur Gänze – unterstützt, stellt für die begünstigten Unternehmen eine Möglichkeit dar, kreative Kompetenzen in jenen Bereichen auf die Probe zu stellen, die normalerweise nicht als kreativ wahrgenommen werden.**

Ein gemeinsames Kennzeichen der Gutscheine, die hier unter die Lupe genommen wurden, ist die Einschränkung der möglichen Einsatzbereiche. Ausgeschlossen sind solche Bedürfnisse, für die sich ein traditionelles Unternehmen ohnehin an ein Kreativunternehmen wenden würde (zum Beispiel eine neue Corporate Identity oder die Gestaltung von Kommunikationsinhalten).

Das Programm 4CNW zum Beispiel finanzierte Aktivitäten im Zusammenhang mit Businessmodellen und der Innovation von Produkten und Dienstleistungen, während das Programm VINCI vor allem Projekte mit Fokus auf Design, insbesondere die Phasen der Planung und Prototypenerstellung, unterstützte.

3. AUFEINANDERTREFFEN VON NACHFRAGE UND ANGEBOT

Wie Jenny Kornmacher hinsichtlich der Nutzer der vom Cross Innovation Hub bereitgestellten Dienste betonte, besteht oft die größte Barriere für die Begegnung zwischen traditionellen und Kreativunternehmen darin, dass „sie sich nicht kennen“. Damit meint sie nicht nur das Bewusstsein für die Kompetenzen und Leistungen des anderen, sondern auch die Schwierigkeiten des Netzwerkers, die Kontaktaufnahme mit Zielgruppen außerhalb der üblichen Klientel.

Die Anregung, Creative-Credits-Gutscheine einzuführen, geht auf die Erkenntnis zurück, dass „jene Unternehmen, die zu einem großen Teil Dienstleistungen der Kreativwirtschaft in Anspruch nehmen, ein höheres Leistungsniveau aufweisen“. Das irische Gutschein-Programm entstand infolge der Sensibilisierung der öffentlichen Verwaltung für das wirtschaftliche Potenzial, das sich durch die Kreativbranche ergibt: Im Jahr 2008 waren über 11 Millionen Menschen in kreativen Klein- und Kleinstbetrieben beschäftigt.

In Österreich bestand das Ziel der Gutscheine darin, „den Vorurteilen und dem mangelnden Vertrauen gegenüber der Kultur- und Kreativindustrie entgegenzuwirken“. Dabei ging man von der Annahme aus, dass kleine und mittelständische Unternehmen nicht mit der Kultur- und Kreativbranche zusammenarbeiten, weil ihnen noch nicht bewusst ist, welcher Wert sich für sie daraus ergibt.

Der Ausgangspunkt der hier präsentierten Programme ist daher, die Begegnung zwischen dem Innovationsbedarf traditioneller Unternehmen und den Kompetenzen der Kreativunternehmen zu fördern, um die Entwicklung und die Vermarktung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse voranzutreiben.

Diese Begegnung erfolgt durch das Matchmaking. Für gewöhnlich wird dieses durch die Schaffung einer Datenbank von Kreativdienstleistern ermöglicht, in der die begünstigten Unternehmen

ihren Anbieter auswählen können (im Falle des Programms VINCI kommen die Anbieter vor allem aus den Bereichen Design, Architektur, Multimedia, Mode, Musik, audiovisuelle Dienstleistungen, Grafik, Journalismus, Kunst). Das Programm 4CNW hat hingegen ein individuelles Matchmaking-System geschaffen, das die anfragenden Unternehmen bei der Auswahl desjenigen Anbieters unterstützte, der für ihre Anforderungen am geeignetsten war.

Innovationsgutscheine dienen schlussendlich dazu, anfängliches Misstrauen zu überwinden, um Beziehungen zwischen Anbietern und Empfängern aufzubauen, die langfristig zu einer Partnerschaft führen können.

4. ERGEBNISSE

Was lässt sich also im Lichte des hier Dargelegten über die bisher erzielten Ergebnisse der Innovationsgutscheine aussagen?

Vor allem ist hervorzuheben, dass alle Programme besonderes Augenmerk auf die Monitoringphase der Projekte legen, da die **Ermittlung von qualitativen und quantitativen Bewertungsparametern es erlaubt, die Effizienz der Maßnahmen nachzuweisen und so auf lokale und nationale Policy-Entscheidungen einzuwirken.**

Im Falle der Creative Credits erklärten mehr als die Hälfte der Anbieter, dank der Gutscheine die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen als dem üblichen Kundenkreis gehabt zu haben. Dies bestätigt die Effizienz der Gutscheine, wenn es darum geht, das Entstehen neuer Geschäftsbeziehungen zu fördern. Aus Sicht der Empfänger sind 80 Prozent der finanzierten Unternehmen der Ansicht, dass das durch die Gutscheine initiierte Projekt das eigene Innovationspotenzial gesteigert hat, während über drei Viertel erklärten, dass aus dem realisierten Projekt weitere Ideen für die Zukunft geboren wurden.

Das Programm 4CNW „hat gezeigt, wie der kreative Input die Unternehmenswelt im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Innovation stärken kann, indem er eine neue Denkweise und eine geistige Offenheit fördert, die die Umsetzung neuer Konzepte

erleichtern“¹¹. Die in der Testphase entstandenen Ergebnisse waren so überzeugend, dass das Programm auch in Nordirland und Schottland eingeführt wurde, während der irische Wirtschaftsminister die Verankerung des Projekts auf nationaler Ebene vorangetrieben hat.

Auch das österreichische Programm VINCI wurde ausgehend von den erzielten Ergebnissen auf die nationale Ebene gehoben, mit zwei Tranchen zu jeweils 300 Gutscheinen für das Jahr 2013. Dabei erklärten 90 Prozent der begünstigten kleinen und mittelständischen Unternehmen, dank der Gutscheine ein Projekt realisiert zu haben, das sie sonst nicht umgesetzt hätten, während 80 Prozent die Absicht bekundeten, die Zusammenarbeit mit der Kreativwirtschaft weiterzuführen.

⁷ Eine der letzten auf europäischer Ebene gestarteten Initiativen, an der auch Italien beteiligt ist, ist **4helix+**, ein durch die Interreg-Mediterranean-Mittel finanziertes Programm, das 480.000 Euro in Form von Gutscheinen zugunsten von kleinen und mittelständischen Unternehmen und Start-ups aus dem Bereich der Blue Economy zur Umsetzung von innovativen Maßnahmen seitens Kultur- und Kreativunternehmen bereitgestellt hat (<https://4helix-plus.interreg-med.eu/innovation-vouchers/>).

⁸ Nähere Informationen zu den in diesem Absatz behandelten Gutscheinen finden sich in dem entsprechenden Bericht, der auf der folgenden Seite abrufbar ist: <http://www.eciaplatform.eu/wp-content/uploads/2014/06/Thematic-paper-Innovation-vouchers-Milan.pdf>.

⁹ In einigen Fällen werden die Gutscheine nach der Formel „bis zur Erschöpfung der Mittel“ vergeben, aber die Prüfer raten von dieser Vorgehensweise ab und legen den Agenturen nahe, Bewertungskriterien vorzusehen, wenn auch leicht erfüllbare, um die am besten geeigneten und ambitioniertesten Projekte unter dem Gesichtspunkt der Innovation zu honorieren.

¹⁰ Das österreichische Programm VINCI hat im Laufe des ersten Monats nach Eröffnung der Ausschreibungsphase 71 Anfragen erhalten, die im Jahr 2013 binnen drei Wochen auf 932 stiegen, als das Programm auf die nationale Ebene gehoben wurde. In Irland waren am Matching 26 Kreativunternehmen als Anbieter beteiligt, im Vergleich zu 336 eingegangenen Anfragen, und 20 Unternehmen aus anderen Branchen als Empfänger.

¹¹ <http://www.eciaplatform.eu/wp-content/uploads/2014/06/Thematic-paper-Innovation-vouchers-Milan.pdf>

ART-& BUSINESS-ORGANISATIONEN

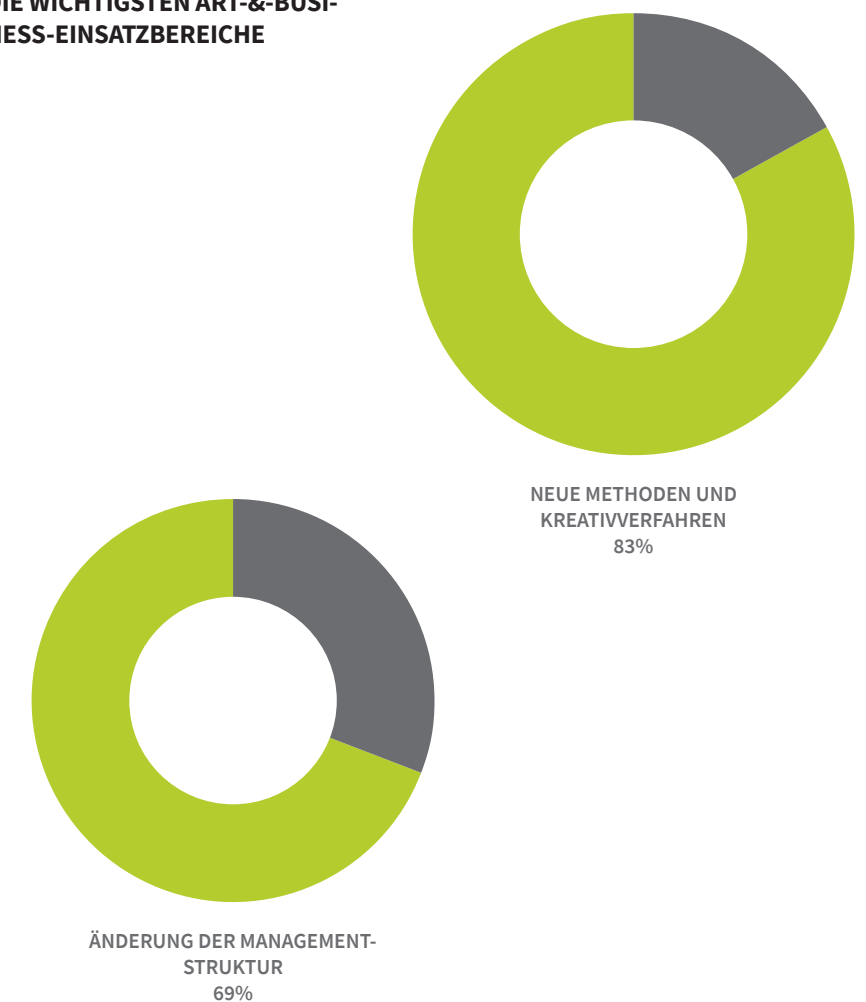
Der dritte mögliche Maßnahmenbereich stellt eine Querverbindung zwischen den beiden ersten dar. Er besteht darin, **Kreativprojekte im Unternehmen in die Hände von Organisationen zu legen, deren Mission es ist, die Kompetenzen von Kreativschaffenden und die Bedürfnisse von Unternehmen zusammenzuführen: die Art-&-Business-Organisationen (A&B).**

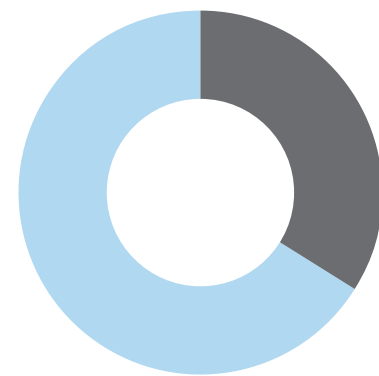
In dem Absatz zur Rolle der Kreativschaffenden im Unternehmen wurde bereits darauf hingewiesen, dass die beiden beteiligten Parteien im Fehlen einer gemeinsamen „Sprache“ eines der größten Hindernisse für die Kooperation sehen. Dieses Hindernis wird als umso stärker empfunden, je kreativer die Person ist, mit der die Unternehmen zusammenarbeiten sollen: In dieser Hinsicht stellen die Künstler den „äußersten Pol“ unter den Fachleuten der Kreativbranche dar. Ihnen werden in verstärktem Maße jene Mängel zugeschrieben, die allgemein mit Kreativschaffenden assoziiert werden: Unberechenbarkeit, Nichtbeachtung der Grenzen von Produktionsverfahren, vorrangiges Streben nach Ästhetik anstelle von Funktionalität.

Jedoch zeigen die Ergebnisse der in ganz Europa¹² durchgeführten A&B-Projekte, dass die wichtigsten Einsatzbereiche nicht jene sind, die man unmittelbar mit künstlerischen Tätigkeiten in Verbindung bringt (etwa Imageeffekte oder die Produktion von Kunstwerken). Vielmehr geht es um die Aneignung neuer Methoden/Verfahren und die Ver-

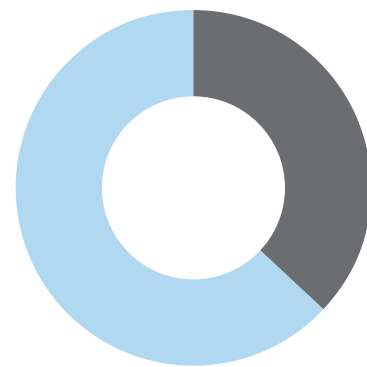
besserung der Beziehungen innerhalb der Organisation (zum Beispiel bei Change-Management-Prozessen bei Veränderungen in der Betriebsstruktur oder zur Förderung der internen Kommunikation).

DIE WICHTIGSTEN ART-&-BUSINESS-EINSATZBEREICHE

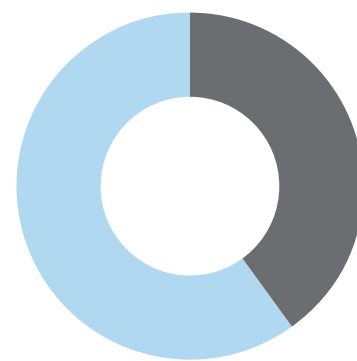




INTERNE MOTIVATION
66%



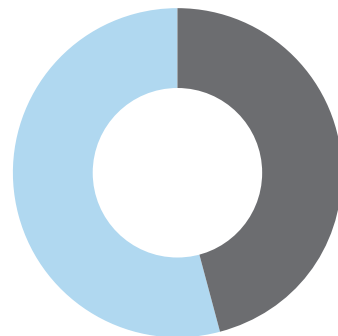
INTERNE KOMMUNIKATION
63%



NEUE ANWENDUNGEN/KONZEPTE/
FUNKTIONEN DES PRODUKTES/DER
DIENSTLEISTUNG
60%



ENTWICKLUNG NEUER KOMPETENZEN
60%



MITARBEITERFÖRDERUNG
54%



GEMEINSAME WERTE
49%



SOZIALE VERANTWORTUNG DES
UNTERNEHMENS
46%



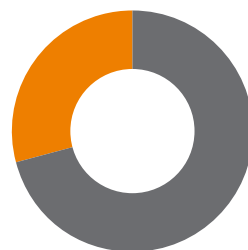
NEUE PRODUKTE UND DIENST-
LEISTUNGEN
43%



NETWORKING
31%



PRODUKTION KÜNSTLERISCHER WERKE
29%



SICHTBARKEIT
29%



EMPLOYER BRANDING
26%

Im Grunde genommen **nutzen die A&B-Maßnahmen also jene Qualitäten, die Unternehmer Kreativschaffenden zuschreiben: den disruptiven Ansatz und das Einfühlungsvermögen.**

A&B-Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl die Unternehmenssprache als auch die künstlerische Sprache kennen und daher die Begegnung zwischen nur scheinbar weit voneinander entfernten Welten fördern.

Die Art-&-Business-Philosophie basiert im Grunde auf der Annahme, dass die Verschmelzung zwischen heterogenen Kompetenzen – jene Multidisziplinarität, die, wie wir gesehen haben, zu den Hauptmerkmalen der bisher erläuterten bewährten Methoden zählt – der Ausgangspunkt für das wirtschaftliche und kulturelle Wachstum der Gesellschaft ist. **Künstler und Unternehmer haben viel voneinander zu lernen und weitaus mehr gemeinsam, als sie denken:** Die Fähigkeit, auf kreative Weise mit Unbekanntem umzugehen, Verbindungen zwischen scheinbar unzusammenhängenden Faktoren herzustellen, sich etwas vorzustellen, was noch nicht existiert – das sind nur einige der Soft Skills, die die künstlerische und die industrielle Forschung gemeinsam haben.

Damit diese Begegnungen bedeutende Ergebnisse erzielen können, gliedern sich A&B-Maßnahmen in festgelegte Phasen:

Konzentration auf den Bedarf des Unternehmens: Die A&B-Organisation hilft dem Unternehmen dabei, den wahrgenommenen Bedarf auf den Punkt zu bringen, um ein Projekt zu entwickeln, das den tatsächlichen Anforderungen entspricht, und um die Messbarkeit der erzielten Ergebnisse zu gewährleisten.

Auswahl des Künstlers: Ausgehend von ermitteltem Bedarf und Fachgebiet wählt die A&B-Organisation den am besten geeigneten Künstler aus. Eines der Kennzeichen der A&B-Methode ist die Schaffung von Projekten, die sowohl dem Unternehmen als auch dem Künstler die Möglichkeit zum Wachstum und Entdecken von Neuland bieten können.

Konzeption und Durchführung der Maßnahme: Die A&B-Organisation strukturiert das Projekt in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und dem Künstler und beteiligt sich aktiv an der Realisierung, indem sie sich auch als Vermittlerin zwischen den Partnern einbringt.

Bewertung der erzielten Ergebnisse: Die A&B-Organisation beobachtet die kurz- und mittelfristigen Wirkungen des Projekts, um die angewandten Methoden zu perfektionieren und um Daten zu sammeln, die für die Förderung des Dialogs zwischen Kunst und Wirtschaft von Nutzen sind.

Die Investition in Art-&-Business-Methoden wirkt sich nicht nur auf die Innovation in Unternehmen positiv aus, sondern auch auf die Verbreitung von Kunst und Kultur in nichtkünstlerischen Kontexten. Damit erfüllt sie die Vision von Cilab in Mailand, „Kreativität und Kultur als Hebel für die Emanzipation des Menschen und der Gesellschaft, aber auch für Innovation im Sozial-, Wirtschafts- und Umweltbereich sowie im öffentlichen, im privaten und im Non-Profit-Sektor zu nutzen“. Obwohl Italien während der Renaissance die Wiege der Multidisziplinarität war, als sich an Fürstenhöfen Künstler, Wissenschaftler und Humanisten versammelten, um neue politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Strategien zu entwickeln, sind A&B-Organisationen heute vor allem in Nordeuropa verbreitet¹³.

Was Italien anbelangt, so sei auf folgende Best Practices verwiesen: **Arteprima**¹⁴, eine Vereinigung, die „die Visionen und Methoden der Kunst und der Kuntschaffenden in den Mittelpunkt des Prozesses der sozialen, wirtschaftlichen, produktiven, politischen, ökologischen und städtischen Entwicklung stellt“; **Creaa**¹⁵, eine „Kreativ-Boutique, die Innovation mittels visueller Künste anbietet“; **FusionArtCenter**¹⁶, ein Kulturverein „für die Entwicklung neuer Methoden, die die Kunstwelt mit der Welt der Innovation in Verbindung bringen“; **Materahub**¹⁷, ein Verband, der internationale Pilotprojekte zur Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft verwaltet; und **Sineglossa**. Letztere ist eine Organisation, die „bahnbrechende Verfahren

aus der zeitgenössischen Kunst auf nichtkünstlerische Kontexte anwendet, um kreative, messbare und effiziente Methoden hervorzubringen, die dem Innovationsbedarf von Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Bildungseinrichtungen entsprechen“. Neben den Methoden widmet sich die Organisation dem Thema „Neue Renaissance“ – also der gegenseitigen Befruchtung von unterschiedlichen Kompetenzen zur Entwicklung von innovativen Lösungen für den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und sozialen Bereich. Dies erfolgt durch Forschungsprojekte und durch das Festival art+b=love(?), das erste in Italien, das sich ausdrücklich der Beziehung zwischen künstlerischen Kompetenzen und anderen Branchen¹⁸ verschrieben hat.

¹² Die im vorliegenden Absatz angeführten Informationen ergeben sich aus der Zusammenführung der Daten aus den beiden wichtigsten Berichten, die bisher zu den Art-&-Business-Organisationen in Europa erstellt wurden: *Creative Clash Mapping*, TILLT, Anna Grzelec und Tiago Prata, Göteborg, 2013, und *Creating, innovating, disrupting through A&B organisations*, KEA European Affairs, Elisa Grafulla und Maria Iglesias, Brüssel, 2014.

¹³ 89% der Art-&-Business-Organisationen haben ihren Sitz in Mittel- und Nordeuropa, 11 % hingegen in Südeuropa.

¹⁴ www.arteprima.org

¹⁵ www.innovazionecreativa.it

¹⁶ www.fusionartcenter.it

¹⁷ www.materahub.com

¹⁸ www.abfestival.it

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

L'arte per il management. Un nuovo modello di incontro basato sullo storytelling, von Viola Giacometti und Sara Mazzocchi, Franco Angeli, 2016. *Anhand konkreter Beispiele erläutert das Buch, wie sich eines der mächtigsten künstlerischen Mittel zur Anregung des Denkens – die Erzählung – für betriebliche Weiterbildung nutzen lässt.*

Brain in Italy. Il valore economico della creatività e dell'identità italiana, von Franco Barin, Guerini Next, 2015. *Von „Made in Italy“ zu „brain IN Italy“: Die Publikation schlägt einen strategischen Ansatz vor, um Nutzen aus dem Wettbewerbsvorteil zu ziehen, den Italien gegenüber anderen Wirtschaftsnationen hat: die Kreativität.*

Creatività e innovazione, von Paolo Legrenzi, Il Mulino, 2005. *In der Regel sind wir dazu fähig, ein kreatives Produkt zu erkennen. Aber wie sehen die Prozesse aus, in denen es entstanden ist? Die kognitive Psychologie hat versucht, Antworten auf diese Frage zu finden.*

Creatività, ricerca e innovazione. Individui e imprese di fronte alle sfide della società postindustriale, von Gian Carlo Cocco, Franco Angeli, 2002. *Das Buch blickt hinter die Kulissen von individuellen und gemeinschaftlichen Kreativleistungen (in Unternehmen und anderen Organisationen) und erläutert, wie sich diese Kreativität konkret anregen und systematisieren lässt.*

La guida del Sole 24 Ore alla creatività e all'innovazione. Dall'idea all'impresa, tutti i passi per costruire la nuova azienda del futuro, von Alessandro Sinibaldi, Il Sole 24 Ore, 2012. *Die Publikation begleitet den Entstehungsweg vom Gedanken zur Innovation – von der Geburt einer Idee über den steinigen Weg zur Umsetzung, der von Auseinandersetzungen, Kompromissen und Fehlern geprägt ist.*

Management e caos. La creatività nel controllo strategico dell'impresa, von Ralph D. Stacey, Guerini e Associati, 1996. *Die Anwendung der Chaostheorie liefert zahlreiche Ansätze, die mittlerweile als bester Weg erachtet werden, um die besten Ideen zu systematisieren und dabei Kreativität und methodische Disziplin in Einklang zu bringen.*

La mente creativa. Misteri e paradossi, von Scott Barry Kaufman und Carolyn Gregoire, Giunti, 2018. *Vorstellungsvermögen, Leidenschaft, Offenheit gegenüber Erfahrungen, über den Tellerrand hinausdenken ... Anhand von Beispielen aus dem Leben von Kunstschaffenden und Innovatoren beleuchten die Autoren die besonderen Eigenschaften der kreativen Persönlichkeit.*

Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti, von Simon Sinek, Franco Angeli, 2014.

Der Autor nimmt das Verhalten erfolgreicher Führungspersönlichkeiten und Unternehmen von einst und jetzt unter die Lupe und erläutert deren gemeinsamen Nenner: „Es zählt nicht, was ihr tut, sondern warum ihr es tut.“

Skills for the future. Leadership, creatività e pensiero innovativo, von Robert J. Dilts und Gino Bossinone, ed. Guerini e Associati, 2005. *Das Buch zeigt auf, wie man jene Kompetenzen entwickelt und anwendet, die es uns erlauben, die Zukunft effizient zu gestalten: Fähigkeit zu lebenslangem Lernen, Leadership und vor allem Kreativität.*

Verso la creatività e oltre. La lezione della fabbrica dei sogni, von Ed Catmull mit Amy Wallace, Sperling & Kupfer, 2014. *Der Mitbegründer von Pixar offenbart den Schlüssel zum großen Erfolg seines Unternehmens: eine Unternehmenskultur, die das kreative Denken schützt und den Status quo hinterfragt.*

NOTA

MATCH! #research, da cui è tratto questo catalogo di buone pratiche, è stato realizzato su incarico di IDM Alto Adige da Alessia Tripaldi, co-fondatrice dell'organizzazione Sineglossa, per la quale cura l'area Formazione & Ricerca. Sociologa, sceneggiatrice e scrittrice, conduce workshop per aziende ed enti di formazione sul pensiero narrativo applicato all'innovazione aziendale. Scrive di Arte e Impresa su varie testate, tra le quali Il Giornale dell'Arte – Arte e Imprese. www.sineglossa.it.

ANMERKUNG

Das Projekt **MATCH! #research**, aus dem diese Liste von Best Practices stammt, wurde im Auftrag von IDM Südtirol von Alessia Tripaldi, der Mitbegründerin der Organisation Sineglossa, realisiert. Die Soziologin, Drehbuchautorin und Schriftstellerin leitet Workshops für Unternehmen und Bildungseinrichtungen zur Anwendung des narrativen Denkens auf die Unternehmensinnovation. Sie schreibt über Kunst und Unternehmertum in verschiedenen Medien, darunter Il Giornale dell'Arte – Arte e Imprese. www.sineglossa.it.

IMPRESSUM

IDM Südtirol - Alto Adige

PROJEKTMANAGEMENT

IDM Creative Industries
creativeindustries@idm-suedtirol.com
Facebook: Creative Industries Südtirol
Instagram: ci_match

GRAFICA / GRAFIKDESIGN

Marameolab

FOTO

Asia De Lorenzi
Riccardo Di Curti
Anna Cerrato



IDM Südtirol - Alto Adige
Pfarrplatz 11 / Piazza Parrocchia, 11
I-39100 Bozen / Bolzano
T +39 0471 094 000
F +39 0471 094 444
info@idm-suedtirol.com
www.idm-suedtirol.com