

**FABBRICA  
DEL VAPORE**

Milano



Comune  
di Milano

**VIAFARINI**

## **INCUBATORI CULTURALI E CREATIVI**

**Opportunità di cooperazione pubblico-privato in Italia**

**Sintesi della tavola rotonda  
Milano, 10 dicembre 2020**

**In memoria di Rodrigo Rodriguez e del suo impegno per l'innovazione**





## Fabbrica del Vapore Milano



Centro di produzione culturale e creativa posizionato sui giovani artisti.



Attraverso le organizzazioni concessionarie, promuove modelli di coworking e incubazione culturale e creativa.



Costruisce e valorizza reti culturali, sociali ed economiche.



Alimenta uno scambio continuo con la città che si trasforma.



Offre servizi diversificati per coinvolgere comunità e pubblici diversi.



La sua dimensione e collocazione la rendono un centro strategico per il futuro della città, potenziale quinto distretto culturale.

# INTRODUZIONE

**INCUBATORI CULTURALI E CREATIVI. OPPORTUNITÀ DI COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO IN ITALIA** è stato il primo appuntamento di confronto e riflessione, promosso da Comune di Milano e Associazione Viafarini, dedicato ad attività di produzione culturale e creativa private che rispondono anche a logiche di tipo pubblico. Lo scenario istituzionale, infatti, è radicalmente mutato: dopo le esperienze degli anni '90 in cui si sono sperimentate convenzioni pubblico-private per l'offerta di servizi di promozione delle pratiche culturali e creative, dopo i programmi e le attività realizzate negli anni 2000 con il sostegno dei grandi bandi promossi dalle fondazioni di origine bancaria, sono maturi i tempi per incubatori culturali-creativi la cui sostenibilità sia garantita da formule di condivisione del valore e meccanismi di remunerazione circolare.

Il modello degli incubatori culturali e creativi che si è diffuso in Italia negli ultimi anni, ha come caratteristica ricorrente il recupero e la rifunzionalizzazione di spazi, a volte grandi aree ex-industriali, che evolvono proponendosi come acceleratori di conoscenza, creatività, cultura e pratiche relazionali.

Gli incubatori sono sempre più destinati a sostenere programmi di rigenerazione urbana nel Paese, e un generale riposizionamento dei territori sulla contemporaneità e l'innovazione, acquisendo via via maggiore consapevolezza del loro ruolo come motore per una trasformazione sociale.

I cicli economici e la recente crisi sanitaria hanno messo in luce anche quanto questi luoghi rappresentino uno dei pilastri dell'infrastruttura creativo-culturale del Paese e quanto la loro stessa solidità ne condizioni direttamente la resilienza. Questo nuovo paradigma porta a confrontarsi su alcune domande, tra cui:

- ▶ Come cambiano i LUOGHI DELLA PRODUZIONE culturale e creativa: CHI VIVE questi luoghi e quali sono i BISOGNI che esprime e soddisfa?
- ▶ Quali sono le nuove OPPORTUNITÀ di COOPERAZIONE pubblico-privato: che significato ha la cultura come BENE COMUNE?
- ▶ In che modo questi luoghi interagiscono con gli altri ATTORI culturali e creativi e con quali PRATICHE DI SCAMBIO?

La tavola rotonda ha stimolato un confronto libero su casi studio a Milano e in altre città italiane, a partire dall'esperienza di Fabbrica del Vapore dove convivono esperienze qualificate del sistema artistico e culturale italiano che agiscono come forze aggregatrici di una costellazione di professionisti e organizzazioni creative e culturali e costruiscono il cambiamento dal basso attraverso diverse attività di co-working, co-produzione, collaborazione.

Nel contesto della Fabbrica del Vapore, luogo pubblico e accessibile al territorio, questi operatori riuniti costituiscono una catena di produzione creativa che favorisce la "cultura di prossimità": archivio-biblioteca, artisti, coworker, sperimentazione didattica attraverso i linguaggi delle arti performative, workshop creativi per bambini e adulti, progetti di dialogo interculturale, sono offerti a tutta la cittadinanza in una dimensione non istituzionale, aperta, multidisciplinare e partecipativa.

# TAVOLA ROTONDA

## UNO SGUARDO AL FUTURO

Fabbrica del Vapore è un luogo dove le differenze di linguaggio e di ricerca artistica cercano di convivere in armonia, condividendo anche un terreno comune di confronto. È eterogenea perché contiene esperienze diverse, ma talvolta propone una particolare armonia, quando cioè la cifra culturale, di innovazione e creatività, dei vari progetti realizza una **sintesi virtuosa**.

L'amministrazione pubblica ha il compito di disegnare il futuro di Fabbrica del Vapore investendo in un percorso di valorizzazione di competenze diversificate.

Oltre alla bellezza del luogo, Fabbrica del Vapore produce una straordinaria quantità di contenuti, sia di ricerca, sia mainstream, e alcuni festival riconosciuti come particolarmente innovativi.

Oggi vi è la necessità di individuare una formula organizzativa per conciliare questa produttività con una **sostenibilità** complessiva.

## FABBRICA CENTRO DI INCUBAZIONE CULTURALE E CREATIVA

Molti concessionari alla Fabbrica del Vapore hanno sviluppato attività di coworking fino a diventare incubatori, offrendo non solo uno spazio collaborativo ma anche competenze, reti e servizi. Fabbrica del Vapore si sta consolidando come incubatore ma al contempo è riconosciuta anche per il palinsesto espositivo con mostre divulgative, di intrattenimento, interattive. Infine, per la sua dimensione e collocazione, Fabbrica offre alla città servizi diversi, come per esempio il mercato della terra settimanale o la sede vaccinale. Queste tre dimensioni insieme creano una **formula** che deve evolvere seguendo il ritmo della trasformazione urbana e delle esigenze delle comunità: una parola chiave è oggi la **prossimità dei servizi culturali**.

## IL POSIZIONAMENTO

La cifra culturale di Fabbrica del Vapore è una "disarmonica armonia". Disegnare un futuro sostenibile significa sviluppare un modello fondato su un posizionamento preciso. Il mantra della *Fabbrica* è essere il **punto di riferimento della creatività giovanile**, collante tra il mondo della formazione artistica e il mondo del lavoro.

Rispondere a questa funzione in una condizione di scarsità di risorse significa costruire un mix di funzioni in grado di generare risorse da reinvestire a favore dei giovani. A Milano vi è carenza di luoghi per eventi culturali: gli spazi della *Fabbrica* possono essere sfruttati per generare risorse da reinvestire in progetti artistici e creativi, trasformando la *Fabbrica* stessa in un centro poliedrico, un luogo di aggregazione, di incubazione, di ricerca.

## LE PAROLE CHIAVE

Oggi i temi chiave sono la territorialità, la prossimità, i servizi e le comunità. A livello comunale, l'offerta culturale della città è stata articolata in un piano strategico costruito su perimetri di prossimità. Questo piano identifica **quattro distretti museali** sorti attorno a luoghi culturali civici e di incontro della comunità: Piazza Duomo, Parco Sempione, i Giardini Pubblici, l'area ex Ansaldo. L'obiettivo è lavorare sulla connessione tra l'offerta culturale e i diversi pubblici nell'ottica di valorizzare una **relazione aperta tra l'istituzione e la comunità**, ribaltare l'ottica tra il dentro e il fuori, e costruire relazioni di senso con la cittadinanza. Fabbrica del Vapore è una piazza, è incontro, scambio, cooperazione, coproduzione. L'antica formula di concessione degli spazi dovrà essere aggiornata, studiando piani economici e logiche gestionali e di governance adeguate.

## IL COORDINAMENTO

Alla Fabbrica del Vapore convivono organizzazioni che coinvolgono pubblici e stakeholder diversi. Ci sono incubatori per gli artisti visivi, per la danza, il teatro, per i professionisti creativi. Poi ci sono case di produzione di eccellenza e le mostre divulgative per un pubblico variegato. Negli anni si sono raccolti commenti, critiche, studi di fattibilità e progetti di sviluppo, ma la *Fabbrica* ha perseverato nel suo percorso di consolidamento di questa formula eterogenea che oggi, forse, merita di essere assecondata. Centrale diviene quindi il **coordinamento del palinsesto complessivo** e una sua puntuale ed efficace comunicazione interna ed esterna.

## LE TRASFORMAZIONI URBANE

Oggi si guarda alla città come un reticolo di reti corte, cortissime, e lunghe, lunghissime. La città è oggi una città diffusa e di prossimità. I luoghi culturali, dunque, si configurano come **spazi porosi** di cittadinanza culturale grazie alle organizzazioni che vi operano. Superando il discorso del coinvolgimento dei diversi pubblici, bisogna ragionare in termini di reti più lunghe e internazionali, ma allo stesso tempo incorporate nel contesto. Se l'economicità è un fattore dirimente, ci sono diverse forme di capitale in gioco. Bisogna re-immaginare **percorsi di produzione e distribuzione** al di là dell'audience engagement e in questo senso la *Fabbrica* può costituirsi come luogo dove si impara a imparare, un luogo pubblico che diventa accogliente per pubblici diversi. La *Fabbrica* può essere pop e colta, ma bisogna accogliere anche tutto quello che si trova nel mezzo. E fare sistema.

## COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO

La vocazione della *Fabbrica* è agire come **polo funzionale interdisciplinare per la creatività giovanile**. Dalla formazione alla crescita professionale, a Milano in passato molto è stato realizzato nell'ambito culturale contemporaneo grazie al meccanismo della **convenzione**, con cui l'amministrazione realizza servizi di interesse pubblico in una logica di sussidiarietà. Oggi è fondamentale includere in questa relazione anche altri **soggetti privati**, come già è accaduto durante l'Expo di Milano (2015) quando è stata creata facilmente una rete fluida fra soggetti pubblici e privati per la promozione di eventi culturali. Una volta esauriti i vantaggi della manifestazione, la rete si è disgregata. Bisogna quindi creare un humus che sia utile e crei valore per tutti nel lungo termine. Una legislazione più amica alla cultura potrebbe certo favorire una cooperazione stabile fra pubblico e privato.

## COMPLIANCE ISTITUZIONALE

L'incubazione va pensata come sistema allargato e in dimensione trasformativa. Centri culturali di questo tipo lavorano sulla **dissonanza**, sul conflitto, sul silenzio, sull'irriducibile diversità e si ha la necessità di **governarne la compresenza**. La sfida è prendere misura della dissonanza e darle voce. Bisogna chiedersi chi partecipa a questo processo e quali sono le scelte di posizionamento. Le condizioni per le istituzioni che fanno questo lavoro sono basate sulla **credibilità** e sulla **sostenibilità**. Spostare le pratiche è un processo lento, che necessita della compliance della politica e delle istituzioni. In questo senso, Fabbrica del Vapore ha subito una mancanza di relazione con il tessuto istituzionale e culturale della città.

## UN'IDENTITÀ CHIARA

I protagonisti della *Fabbrica* devono motivare il settore pubblico e viceversa: è un passo a due. C'è un attivismo importante in *Fabbrica*, ma è poco riconoscibile per la scarsa coordinazione che si traduce anche in una scarsa comunicazione e debole identità complessiva. La *Fabbrica* è una vivace difformità di attività e questo costituisce una bella polifonia di voci. Ma la difformità va tenuta assieme da un timbro che deve essere motivo d'orgoglio e un lasciapassare anche all'estero. Se Milano ha pochi spazi espositivi, questo è un motivo in più per investire su *Fabbrica*, così felicemente ibrido ma che dovrebbe avere una **felice unitarietà di immagine**. Bisognerebbe quindi stabilire un finanziamento - anche contenuto - per far vivere le attività, comunicandole e coordinandole. Il posizionamento della *Fabbrica* come luogo per la creatività giovanile andrebbe rispettato: agli artisti servono **residenze e atelier**, con un programma di studio visit e presentazioni agli addetti ai lavori come avviene in altri centri nel mondo, come *Wiels* in Belgio e *Centquatre* a Parigi.

## IL VALORE DEL QUARTIERE

Luoghi come la *Fabbrica del Vapore* sono **aggregatori** di pubblici diversi e svolgono una funzione da collante nella comunità territoriale di riferimento, in connessione con gli altri quartieri della città. *Fabbrica del Vapore* si trova in una zona strategica di Milano, connotata da comunità diverse, tra cui quella cinese. Questo li rende luoghi fondamentali per la nuova città del futuro e meritevoli di **riconoscimento e finanziamento pubblico e privato**, così come abitualmente avviene per i musei. Sempre più aziende scelgono di utilizzare il territorio come medium per comunicare con i loro stakeholder. Le previsioni del mercato delle **sponsorizzazioni** sono comunque in grave calo per il 2021, ma se si procede velocemente a un posizionamento preciso, aperto a più sfere sociali, allora si potrà incontrare più facilmente anche i bisogni del mondo corporate. Oggi le parole chiave sono l'empowerment femminile, la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale.

## FABBRICA COME STAZIONE CREATIVA

Rifacendosi alla peculiarità dell'interattività teorizzata ne "L'arte fuori di sé" Paolo Rosa aveva progettato le **stazioni creative**, come la stessa *Fabbrica del Vapore*. Vero e proprio spazio ibrido, la *Fabbrica* doveva funzionare come una stazione in cui il flusso di capitale creativo e di idee va accelerato e liberato nel dispositivo urbano. Per realizzare questa visione bisogna intercettare le energie creative del territorio, convogliarle in un acceleratore - la *Fabbrica* - e liberarle nel modo più efficace.

L'idea di incubatore (residenze e atelier) in questo senso è vincente: questi spazi devono lasciarsi andare a un certo grado di **disponibilità**, di **ospitalità**, perché solo in questo modo risponderanno anche a una **funzione sociale**. E qui si deve adottare uno sguardo molto ampio: il **mondo artigiano**, la sartoria, il design, la formazione, devono essere tutti coinvolti per rappresentare la **complessità, la varietà e l'interconnessione dell'universo della creatività contemporanea**. Una sfida per Milano è connettere le eccellenze che ci sono sempre state, ma che spesso vanno per conto proprio. I servizi alla collettività e le grandi mostre sviluppati all'interno della *Fabbrica* non saranno in antitesi con la ricerca artistica, ma conviveranno in un luogo che persegue una visione unitaria: offrire servizi creativi verso l'esterno, alla città intera, e verso l'interno, agli artisti.

### CASO: MACRO ASILO, ROMA

L'esperienza del *Macro Asilo* di Roma ha contato quattro atelier a cadenza settimanale per quindici mesi dal settembre 2018 al dicembre 2019. La tematica di coinvolgimento delle filiere, l'attenzione alla produzione, la compliance delle politiche, il marketing, sono state affrontate con una **logica di apertura**. Contrariamente alla politica selettiva tipica dei musei, si è costruita un' **esperienza diversa** in cui convivessero artisti giovani e artisti affermati, in cui includere tutte le discipline, con l'obiettivo di alimentare lo spirito critico del pubblico: creare, cioè, un luogo dove la città si potesse incontrare per porsi delle domande senza fare selezioni preventive. In un anno il *Macro Asilo* ha contato 330mila visitatori con un budget complessivo di 400mila euro, incluso lo staff del museo.

### CASO: MAMBO, BOLOGNA

Obiettivo di mandato del MAMbo era dotare il museo di atelier sul modello dei musei nordeuropei. L'emergenza sanitaria ha accelerato il processo e ci ha permesso di negoziare con l'assessorato alla cultura di Bologna la **conversione degli spazi del museo in studi d'artista**. L'idea iniziale non era di utilizzare lo spazio espositivo, ma per l'amministrazione non sarebbe stato facile fornire spazi ulteriori. Quindi, si è deciso di smontare la mostra in esposizione e indire un bando pubblico a cui hanno risposto 219 artisti della città: è nato così lo **Spazio Forno del Pane** con una selezione di dodici artisti, più uno selezionato dall'Accademia, a testimonianza che ce ne era bisogno e non era sufficiente. Grazie alla visibilità ottenuta ora l'amministrazione vuole individuare un spazio ulteriore e rendere il progetto stabile. Questo contribuirà a fare di Bologna una città più attrattiva per i giovani artisti.

### CULTURA È INCLUSIONE

Come far sì che la cultura in Italia non diventi irrilevante? La cultura è spesso vista come qualcosa autoriferita al mondo degli artisti, ma o si diventa inclusivi o vi sarà delegittimazione. L'incapacità a relazionarsi con le **soggettività sociali** è un fallimento, ed è contraria allo spirito della produzione culturale. La politica deve valorizzare gli spazi pubblici della città e sperimentare nuovi formati per **incorporare i diversi punti di vista**.

Quando gli operatori culturali costruiscono una piattaforma con le istituzioni cittadine, non devono pensare solo alla sopravvivenza, ma anche all'empowerment culturale: riuscire a rendere partecipi in questi spazi persone che non ci sono mai state.

### REGIONE LOMBARDIA E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Con la definizione dell'Agenda 2020/2030, Regione Lombardia ha avviato un'azione intersettoriale sovra-assessorati e sovra contingenze politiche per lo **sviluppo sostenibile**. Il settore culturale partecipa agli obiettivi di **urbanizzazione inclusiva, rigenerazione urbana con obiettivi culturali, protezione del patrimonio culturale, creazione di posti di lavoro che promuovono la cultura, il turismo sostenibile, i prodotti locali**. Le potenzialità dei luoghi della cultura come Fabbrica del Vapore per l'accesso all'informazione e per la partecipazione inclusiva sono in questo quadro fondamentali. A partire dal 2021 la Regione promuoverà bandi della cultura che prevedono la rigenerazione urbana, la partecipazione culturale inclusiva, l'educazione al patrimonio, la sostenibilità ambientale. A questo si aggiunge la programmazione europea 2021/2027 e i relativi fondi strutturali.

## CASO: FONDAZIONE CARIPLO, MILANO

La collaborazione, intesa come integrazione di competenze e creazione di un contesto favorevole allo scambio e al confronto, contribuisce alla creazione di valore sociale culturale ed economico. Fondazione Cariplo investe nella creazione di luoghi fisici e digitali che creano innovazione facendo leva sulla connessione fra diverse realtà: *Cariplo Factory*, *Fondazione Social Venture* *Giordano Dell'Amore*, *Meet Cariplo* (digitale), *Music Innovation Hub* (musica). Queste realtà permettono a Fondazione Cariplo di lavorare sull'ampia platea di soggetti che generano impatto sociale non solo a livello teorico, ma anche operativo.

Per quanto riguarda lo specifico delle industrie culturali e creative, Fondazione Cariplo, Unioncamere e Regione Lombardia lavorano insieme al **bando *Innova Musei*** a sostegno dell'impresa creativa e culturale (ICC) e del sistema museale lombardo, per incentivare le partnership fra musei regionali lombardi e le ICC attive sul territorio. Per dare vita ai progetti pilota che saranno premiati: le ICC faranno un percorso di formazione e accompagnamento e riceveranno un contributo economico, mentre i musei usufruiranno gratuitamente dei loro servizi. L'azione sistemica pubblico privata darà vita a iniziative rese possibili grazie a incubatori culturali che svolgono un ruolo fondamentale di mediazione in virtù della loro esperienza.

## LA FABBRICA È IL LUOGO DEGLI ARTISTI

I diversi laboratori della *Fabbrica*, riuniti in una ATS, si impegnano a favore della porosità, della prossimità, e lavorano nella valorizzazione dei "co": co-socialità, co-produzione, co-working, collaborazione, ma anche audience development che significa mettere le persone al centro della produzione artistica. Il lavoro creativo dell'artista ha bisogno di tempo, di attenzione, di competenze, di know-how e di elementi come la

**multidisciplinarietà** e la **multimedialità** che in *Fabbrica* hanno potenzialità enormi. Rimangono due anni per progettare una transizione positiva alla fase successiva alla scadenza delle concessioni, e rafforzare il posizionamento sui giovani artisti. La *Fabbrica* è il luogo degli artisti che transitano a Milano, un luogo autorevole dove mettere in atto il proprio lavoro, che forse ancora non si esprime al meglio come incubatore, nel senso di avviare i giovani alla professione in modo virtuoso. A titolo di esempio, *The WorkRoom* a Glasgow si struttura come associazione di danzatori (con un tesseramento di 20 sterline all'anno) e la direzione artistica annuale è affidata all'incubatore, mentre mese per mese vengono concordate la formazione e l'affiancamento alla produzione, alla luce della programmazione e dei bisogni dei singoli artisti.

## L'INCUBATORE LOTTO 15 DI ARCHIVIO VIA FARINI

Esso vede transitare alla *Fabbrica* comunità artistica e professionisti dell'industria culturale creativa, in un'**alleanza** fra cultura ed economia della cultura. Nel tempo ha ospitato alla *Fabbrica* 120 professionisti in dialogo con gli artisti, proseguendo un'intuizione avviata con *Memories and Encounters*, resa possibile da Fondazione Cariplo e Mibact e ora sostenuta da Regione Lombardia. L'artista non è importante solo per i segni che crea per il sistema dell'arte, ma per quanto riesce a leggere il **cambiamento in atto**, in modo reattivo e immediato. Gli artisti generano comunità, facilitano processi di inclusione sociale in modo anche più attivo delle amministrazioni: con *Engage public School for Social Engagement in Artistic Research* sono stati messi in dialogo artisti e operatori socio culturali della città come *Sant'Egidio* e *Razzismo è una brutta storia*. È quindi importante dare alle organizzazioni risorse, ma allo stesso tempo facilitare la creazione di reti e valorizzare le relazioni, permettendo così alle azioni di essere più incisive sul territorio. Come dice Pavel Büchler, la società necessita più di creatività e visione che di singole opere d'arte.

# INCUBATORI CULTURALI E CREATIVI

Opportunità di cooperazione pubblico-privato in Italia

Tavola rotonda  
Milano, 10 dicembre 2020

Ringraziamo coloro che hanno partecipato:

Giulia Amato  
Michele Andreoletti  
Stefano Baia Curioni  
Lorenzo Balbi  
Stefano Boeri  
Patrizia Brusarosco  
Daniela Cattaneo Diaz  
Fabrizio Chirico  
Giorgio De Finis  
Claudio Gamba  
Marco Minoja  
Bertram Niessen  
Riccardo Olivier  
Daniele Pario Perra  
Tommaso Sacchi  
Pier Luigi Sacco  
Anna Scavuzzo  
Chiara Tinonin  
Andrea Vento  
Giulio Verago  
Angela Vettese

**FABBRICA  
DEL VAPORE**

Milano



Comune  
di Milano

**VIAFARINI**