



Fondazione
Giangiacomo
Feltrinelli

Ilaria Giuliani
La città culturale
Spazi, lavoro e cultura
a Milano

Introduzione di
Massimiliano Tarantino

Postfazione di
Bertram Niessen

Utopie / 63
Città e cittadinanza

UTOPIE

La città culturale

Spazi, lavoro e cultura
a Milano

di

Ilaria Giuliani

Introduzione di

Massimiliano Tarantino

Postfazione di

Bertram Niessen



© 2018 **Fondazione Giangiacomo Feltrinelli**
Viale Pasubio 5, 20154 Milano (MI)

www.fondazionefeltrinelli.it

ISBN 978-88-6835-289-9

Prima edizione digitale marzo 2018

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dalla Fondazione. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Segui le attività di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli:



facebook.com/fondazionefeltrinelli



twitter.com/Fondfeltrinelli



instagram.com/fondazionefeltrinelli

Il testo

Indagare i nuovi spazi di produzione culturale nati a Milano negli ultimi anni e delineare lo stato dell'arte relativo al rapporto tra innovazione dei processi di produzione culturale e trasformazione degli spazi urbani. Questo l'obiettivo del percorso di ricerca promosso congiuntamente da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e dall'associazione culturale cheFare. Il volume, esito della ricerca, raccoglie il lavoro di analisi sul campo a partire da sei casi di imprese culturali, affrontando in particolare il tema della produzione e dell'innovazione culturale a partire dalla relazione con la scala urbana e con le comunità che abitano la città.

Indice

Introduzione di Massimiliano Tarantino	10
Capitolo 1. Un inquadramento urbano e culturale	13
1.1 Un racconto del presente	14
<i>L'innovazione culturale come fenomeno urbano</i>	
<i>L'osservazione diretta del fenomeno</i>	
<i>La struttura del volume</i>	
<i>Uno strumento di lavoro</i>	
1.2 Milano tra tradizione, atmosfera creativa e opportunità di rigenerazione	21
<i>Una tradizione consolidata</i>	
<i>L'atmosfera culturale e creativa</i>	
<i>Relazioni e interazioni Densità e</i> <i>prossimità</i>	
1.3 Milano e il fermento culturale	28
<i>Laboratorio Milano</i>	
Capitolo 2. Alla ricerca di evidenza empirica	34
2.1 Un itinerario urbano	35
<i>Laboratorio Milano</i>	
<i>Un'accelerazione necessaria</i>	

Un ecosistema variegato
Uno scenario di difficile definizione

2.2 Il fablab WeMake	40
2.3 il centro indipendente per le arti e la cultura Macao	49
2.4 il creative hub Base Milano	61
2.5 La libreria Gogol&Company	76
2.6 Il centro di produzione artistica mare culturale urbano	87
2.7 L'associazione per la promozione delle ricerche artistiche O'	98
Capitolo 3. Una lettura trasversale	110
3.1 Il significato dell'innovazione culturale	111
<i>Un fenomeno ancora emergente e di difficile definizione</i> <i>Evidenze dalla ricerca</i>	
3.2 Le offerte culturali e la mancanza di una visione complessiva	118
<i>I diversi modi del fare culturale</i> <i>Allineamento delle offerte</i> <i>Audience development</i> <i>Il contesto multiculturale</i>	
3.3 L'imprenditorialità culturale	131
<i>Percorsi professionali totalizzanti</i> <i>Formazione continua e investimento</i> <i>Fare rete</i> <i>Da operatori culturali a imprenditori?</i>	
3.4 La dimensione fisico-spaziale	137

Capitolo 4. Allegati	141
4.1 La metodologia di ricerca	142
4.2 La traccia delle interviste semi-strutturate	146
4.3 Il questionario on-line	148
Una necessità politica	152
Postfazione	
di Bertram Niessen	
Riferimenti bibliografici	156

La città culturale

Spazi, lavoro e cultura
a Milano

Introduzione

di Massimiliano Tarantino

Le prime pagine de *Il Piccolo Principe* di Antoine de Saint-Exupéry contengono una metafora che nella sua efficace semplicità ha rappresentato e rappresenta un monito per generazioni. Mi riferisco al racconto del bambino, che condivide con l'adulto il disegno del boa che ha ingoiato un elefante e che, alla domanda se quanto raffigurato spaventasse l'adulto, riceve una risposta molto analitica: “Spaventare? Perché mai uno dovrebbe essere spaventato da un cappello?”

Ciò che per il bambino era la raffigurazione di un mondo di esperienze e d'immaginazione, di viaggi esotici e di paure da esorcizzare, per l'adulto non poteva essere altro rispetto a ciò che gli veniva sottoposto: un cappello.

Spesso l'arte, le arti, l'ambito privato da cui derivano i prodotti culturali, è il luogo in cui gli adulti bambini non si fermano a vedere ciò che vedono, ma lasciano libero sfogo alla propria creatività e danno una forma a ciò che sta dentro di loro, alle emozioni provate o alle elaborazioni che sono il frutto di conoscenze, esperienze, intuizioni, necessità di espressione. Tutto ciò che sta oltre artisti e prodotti culturali può essere definito economia culturale. Curatori, ricercatori, committenti, editori, stampatori, musei, gallerie, fondazioni, promotori culturali, esponenti del marketing culturale e ancora comunicatori, distributori, innovatori digitali, produttori, organizzatori di festival, rassegne, biennali, triennali, quadriennali.

Se il prodotto culturale non entra in circolo non si può certo dire che non esista. Talvolta resta solo per chi l'ha generato e per la sua ristretta cerchia di amici e conoscenti. Quando diventa invece economia culturale, perché qualcuno ne ha promosso i risultati facendone scalare la potenziale rilevanza, quel prodotto si innesta nella costruzione della coscienza civica del contesto che l'ha generato e, in qualche forma, ne rappresenta la fotografia o la tassonomia resa attraverso una certa sensibilità o esperienza creativa.

Economia quindi come remunerazione di un processo creativo, cui si riconosce un valore convenzionale - il prezzo di un libro o il biglietto di una mostra, di un concerto o di uno spettacolo teatrale o cinematografico - o un valore esclusivo - l'acquisto di un'opera d'arte, di un palazzo storico, di una porzione di paesaggio. Ma non solo. Si tratta anche di economia di relazione, di impatto generato nelle coscienze dalla qualità di quell'elaborazione creativa, che l'industria culturale ha consentito di diventare potenzialmente patrimonio di tutti.

Sono solo i cosiddetti artisti a dover avere le qualità individuali per distinguere il boa soddisfatto del suo pasto dall'oggettivo cappello, oppure tutti gli operatori del settore culturale, in qualche forma, dovrebbero avere la predisposizione a lasciar andare le proprie qualità 'bambine'?

Non vi è ombra di dubbio che si tratti di due mestieri diversi, due facce della medesima medaglia: vi deve essere riconoscimento reciproco e complicità, ma l'elemento fortemente distintivo della comunità di coloro che si occupano di valorizzare l'opera creativa è la messa in relazione della stessa con il pubblico.

Risulta indispensabile avere i codici qualitativi per farsi un'opinione e attivare o meno una filiera che trasformi l'idea in un prodotto culturale; ma

se l'artista trasforma in materia le proprie sensibilità - siano esse figurative, creative, architettoniche o musicali - l'operatore culturale mette al servizio dell'opera creativa la sua capacità di intercettare il pubblico, o un pubblico, di profilare il prodotto per un target, di confezionare e integrare il lavoro creativo di tutte quelle componenti che tutti noi possiamo apprezzare da fruitori.

Il quarto attore nella filiera dell'economia culturale, dopo il creativo, l'operatore e il consumatore, è l'agente di politica culturale. Il rappresentante che agisce in posizioni di responsabilità pubblica è quell'anello indispensabile che promuove la virtuosità della filiera, ne massimizza gli esiti, ne costruisce una narrazione complessiva, che esalta il territorio e i suoi abitanti e che promuove tutte le azioni affinché la diversità e la pluralità dei soggetti portino a un costante miglioramento dell'offerta.

Fare politica culturale del territorio significa, quindi, mettersi in relazione con la storia e la tradizione di quello specifico contesto, misurarsi con le complessità del mercato culturale e stimolare in primo luogo tutti i protagonisti con le competenze di cui sono portatori ad agire in maniera complementare, perché dalla ricchezza dell'offerta nascano occasioni di condivisione e di progresso civico. Significa, inoltre, avere uno sguardo terzo, strategico e d'insieme, che segni i tratti di una strada di sviluppo che tutti siano chiamati non solo a seguire, ma soprattutto a co-costruire in modo partecipato e sistemico. Vincere la sfida del futuro per il settore significa, dunque, integrare le competenze e guardarle nel suo insieme, rispettare le peculiarità in un processo di costante e virtuoso sostegno reciproco, in cui non vi è successo se non è l'esito dell'interdipendenza tra i vari soggetti della filiera. E se non è in grado di generare tra le nuove generazioni il desiderio di comprendere se le figure che ci troviamo davanti sono cappelli o boa sazi del loro pasto.

Massimiliano Tarantino

Segretario Generale di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

Capitolo 1

Un inquadramento urbano e culturale

1.1 Un racconto del presente

Questa pubblicazione parla di Milano. Più precisamente racconta alcune dinamiche che, negli anni, si sono sviluppate sul territorio milanese a partire da quel ecosistema di pratiche, attività e sperimentazioni legato al campo variegato, molteplice, talvolta immateriale e sfuggente della produzione e dell'innovazione culturale. Le racconta attraverso il coinvolgimento diretto di una selezione di attori e protagonisti che, queste dinamiche, le hanno generate e prodotte, ma allo stesso tempo non tralasciando uno sguardo 'urbano', dall'alto, ad ampio raggio. La dimensione analitica puntuale e il quadro d'insieme; il singolo caso e la relazione con l'altro, con gli altri; la produzione culturale e la sua ragione d'esistere se inserita in una rete più ampia, se elaborata a partire da un contesto specifico di riferimento.

È, dunque, una pubblicazione che parla di relazioni, di possibilità colte ma anche di possibilità mancate; parla di luoghi, di come questi sono abitati e usati e dei servizi che li animano; di costruzione di identità e di offerte pubbliche che generino scambio e fruizione; ricostruisce i processi e i modi attraverso cui queste dinamiche si sono date e racconta gli scenari che si sono delineati e che con la città hanno stretto una relazione stringente. Prova a rispondere a riflettere sui modelli e i processi che danno origine ai nuovi spazi della produzione culturale, a capire cosa voglia dire produrre cultura oggi a Milano.

Più di tutto, questo volume parla di presente, e lo fa per rispondere a una

necessità condivisa: ‘catturare una fotografia’ e ‘fermare’ quel flusso di interazioni e riflessioni che animano il dibattito milanese, e non solo, da qualche tempo.

Un dibattito che non coinvolge solo i soggetti e gli ambiti della produzione culturale ma che, per la natura stessa delle pratiche e delle dinamiche oggetto di analisi, si trova a dover fare i conti con la politica e la gestione pubblica, con forme e strategie diversificate di marketing territoriale, con le trasformazioni legate alla produzione e al consumo culturali nell’accezione più ampia del termine, con il nuovo ruolo delle comunità, con il rinnovato interesse per le aree periferiche e per gli edifici dismessi o in stato di abbandono. Un dibattito che esattamente scaturisce da quel fermento che sembra caratterizzare Milano da qualche anno e che prova a fare della città un modello per il paese ma che, allo stesso tempo, trascina con sé una retorica e una strategia narrativa e rappresentativa che talvolta rischiano di rendere miopi relativamente all’efficacia e all’impatto di alcune dinamiche in corso.

L’innovazione culturale come fenomeno urbano

In questo senso il libro affronta un aspetto particolarmente rilevante dei processi connessi con la produzione e l’innovazione culturale, ovvero la loro relazione con la scala urbana. Per farlo si sofferma in particolare su quegli spazi di produzione culturale che si pongono, seppure con modalità diverse, la questione delle relazioni con la dimensione spaziale, con il contesto urbano e con le comunità che lo abitano.

L’obiettivo, dunque, è quello di guardare ad alcuni casi di imprese culturali a Milano come a un elemento cruciale di una più ampia trasformazione in atto, con un focus specifico. Sono osservati, infatti, nella relazione che essi intessono con la città ampiamente intesa: offerta e

percorsi professionali, popolazioni, pubblici, e immaginari, spazi e ambienti. Il fenomeno della produzione e innovazione culturale appare, infatti, da qualche anno fortemente radicato e inserito nello spazio urbano, tanto che spesso è indicato come un elemento chiave per la ri-urbanizzazione di alcune parti di città e la ri-funzionalizzazione di edifici dismessi. Gli spazi di produzione culturale – aperti, condivisi, accessibili – rappresentano nuovi ambiti di relazione con la città e anche la politica urbana identifica le pratiche ad essi associate come possibili nuovi driver di sviluppo locale.

Il volume si concentra su alcuni casi specifici di produzione e distribuzione culturale per alcuni motivi principali. Sono luoghi fisici, inseriti, molto spesso, in contesti urbani che necessitano della dimensione pubblica e di condivisione, che provano ad avere un impatto sulla città attraverso l'offerta continuativa di servizi diversificati. Luoghi che ibridano funzioni legate al *loisir*, al tempo libero e al consumo culturale con istanze legate alla dimensione sociale e politica e che, in questo senso, conferiscono valori e significati diversi all'innovazione stessa. Questo ultimo aspetto, più di altri, trova il suo *humus* nella città, perché nel contesto urbano si concentrano istituzioni, persone e iniziative, si diffondono saperi e culture, si sviluppano capitale sociale e culturale, più che altrove.

Così accade anche per tutto quello che gravita attorno all'innovazione culturale: non solo il fenomeno si sta espandendo in modo sufficientemente veloce, coinvolgendo più persone e più profili, ma nella città, per la densità di eventi, contatti, scambi, ruolo delle istituzioni, luoghi dedicati e sinergie tra le diverse esperienze, è più facile che si diffonda anche una concezione e talvolta una retorica della produzione e del consumo culturale che provano, con più o meno successo, a connettere persone, creare occasioni di scambio, considerare altre prospettive, condividere tempo e servizi.

Tale relazione tra produzione e consumo culturali e città è sviluppata

all'interno del libro sotto vari punti di vista ma a partire da un'ipotesi di fondo che sta alla base di tutto: l'innovazione culturale può essere considerata molto più come un fenomeno urbano che come un'evoluzione pura del tessuto culturale di per sé. In quanto tale, essa va analizzata nelle sue relazioni con le dinamiche della società e del contesto locale, in termini di politiche urbane, di rigenerazione urbana, di nuove figure lavorative e professionali, ovvero in quanto tasselli di un più ampio processo, appunto, urbano.

Attorno a questo fenomeno si addensano, dunque, narrazioni e rappresentazioni attraverso cui modulare e negoziare una serie di possibili combinazioni del sistema città, società e cultura.

L'osservazione diretta del fenomeno

Questa pubblicazione nasce come l'esito del percorso di ricerca '*Spazi, lavoro e cultura nell'era della disintermediazione e della collaborazione*', promosso congiuntamente da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e cheFare, che intendeva fare chiarezza sullo scenario contemporaneo e indagare lo statuto delle imprese culturali emerse a Milano negli ultimi anni attraverso il supporto di dati e sulla base di un'evidenza empirica.

Il volume, dunque, offre una riflessione – che non intende proporsi come esaustiva – a partire da un'osservazione diretta del fenomeno, in particolare, di sei casi esemplificativi della varietà del tessuto culturale milanese. Questi sei casi evidenziano una serie di legami esistenti e potenziali che attraversano simultaneamente produzione culturale e creativa, attività economiche e sociali complementari e riqualificazione e rigenerazione urbana.

L'analisi dei casi era mirata, da una parte, a comprendere e analizzare il

funzionamento e la gestione di casi specifici attivi sul territorio e, dall'altra a indagare fino a che punto siano stati innescati processi di sviluppo socio-economico e culturale più ampi. Da una parte fornire delle possibili interpretazioni e dei possibili strumenti per costruire un quadro analitico-interpretativo e provare a delineare una prima valutazione delle relazioni che l'innovazione culturale intesse con la città. Dall'altra raccontare un fenomeno molto fortemente percepito, ma di cui si sa ancora molto poco in termini di impatti di lunga durata. In questo quadro i sei casi sono diventati strumenti di conoscenza più accurata dei legami e dei potenziali contributi allo sviluppo culturale e sociale di Milano, oltre che delle potenziali valenze e ricadute territoriali.

Il volume non intende, dunque, fornire soluzioni progettuali o proporre interventi realizzabili in questi ambiti, quanto piuttosto guardare a questi scenari e interpretarli come esempi concreti, come opportunità possibili per rafforzare l'atmosfera e la qualità della produzione culturale milanese.

La struttura del volume

Questo lavoro si struttura in tre parti principali.

In questa prima parte, di carattere introduttivo, viene ricostruito il quadro di riferimento analitico e di contesto per lo studio del rapporto tra progettualità culturale, atmosfera creativa e sviluppo urbano, rispetto al quale sono stati osservati i luoghi e le singole vicende. Si cerca di chiarire quale sia il punto di partenza di tale riflessione e lo scenario complessivo entro cui è stato condotto il percorso di ricerca.

In particolare si offre una panoramica generale sulla declinazione di cultura e creatività nel contesto milanese e si tratteggiano gli aspetti più rilevanti del fenomeno dell'innovazione culturale.

La seconda parte osserva e, al tempo spesso, smonta e ricostruisce i casi e i luoghi oggetto della ricerca. Sei casi che si assestano su quella tipologia di offerta culturale emersa recentemente a Milano. Questi vengono, in primo luogo, studiati nei loro caratteri, nella loro evoluzione anche nel tempo, per collocare la loro strutturazione entro un processo più ampio di mutamento urbano e, successivamente, raccontati nella loro dimensione fisica e spaziale, anche attraverso il linguaggio fotografico. Sono stati analizzati attraverso alcune lenti specifiche – legate all’offerta culturale, alla sua sostenibilità e ai pubblici di riferimento, alla dimensione spaziale e urbana, e ai percorsi professionali – che emergono in un unico racconto per evidenziarne le possibilità di sovrapposizione.

La terza parte, infine, propone alcune riflessioni trasversali alle vicende descritte precedentemente: i diversi significati che possono essere attribuiti all’innovazione culturale; il rapporto che intercorre tra singoli casi e creazione di un’identità urbana e di un certo tipo di retorica a essa collegata; la necessità di inquadrare il fenomeno attraverso un visione urbana complessiva; lo status dei lavoratori culturali.

In particolare quest’ultima parte riprende gli aspetti emersi durante l’analisi puntuale e ne illustra alcune criticità di lungo periodo alla scala urbana, offrendo spunti che potrebbero risultare utili al dibattito pubblico.

Uno strumento di lavoro

Il volume, per sua natura aperto e teso ad abilitare un processo di riflessione, si pone a conclusione di un percorso di ricerca durato circa un anno, durante il quale è mutato il contesto entro cui la ricerca stessa maturava. La conoscenza su questi temi, di questa città e di questi luoghi specifici si è via via consolidata e diverse questioni si sono delineate e si stanno delineando con maggiore evidenza. Di fronte al mutare di alcune

dinamiche e dello scenario di riferimento appare, dunque, urgente fissare le storie di questi casi milanesi – che si sono formati in un momento storico in cui la narrativa sull’innovazione culturale non era ancora così preponderante, la dimensione di condivisione di spazi e servizi era ancora sufficientemente libera dal rischio di retoriche – come utile base di partenza per nuove opportune esplorazioni che non siano necessariamente radicate nel contesto milanese.

Per questo motivo tale volume intende proporsi anche come uno strumento di lavoro da cui ripartire per esplorare la portata delle dinamiche e degli effetti legati all’innovazione culturale e per riflettere sui possibili percorsi di evoluzione dello scenario che si è delineato negli ultimi anni.

1.2 Milano tra tradizione, atmosfera creativa e opportunità di rigenerazione

“Cultura” e “creatività”, insieme a “innovazione”, “lavoro cognitivo”, “economia della conoscenza” sono alcune delle parole che ricorrono da qualche anno nelle descrizioni e nelle riflessioni di chi si occupa di lavoro, di produzione contemporanea e di città. Al pari di parole come servizi o beni “intangibili”, che in molti casi sembrano esserne i principali prodotti. Il passaggio dalla società fordista - il cui modello di organizzazione del lavoro era principalmente legato alla fabbrica e alla produzione materiale e i cui spazi hanno costruito e connotato la città del Novecento - a una società genericamente post-fordista si è consumato da tempo (Scott, 2007). Il mondo industriale nelle società occidentali ha subito tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta del secolo scorso drammatiche battute di arresto e profondi mutamenti non solo nelle forme della sua organizzazione, ma anche nell’oggetto stesso della sua produzione. Intorno al prodotto materiale, che oggi sembra rappresentare una porzione sempre più limitata del processo produttivo, si sono moltiplicate le diverse attività che generano valore economico fornendo informazione, consulenza, comunicazione, progettazione, servizi e che contribuiscono a quel cosiddetto processo di “smaterializzazione” e “propagazione” del prodotto in una sempre più ampia gamma di dimensioni complementari e immateriali.

A tale crescente rilevanza della produzione immateriale, che si articola intorno al prodotto e che arricchisce la gamma delle prestazioni attese

intorno ad esso, corrisponde una altrettanto crescente rilevanza dei discorsi intorno alla “conoscenza”, alla “cultura”, all’“innovazione” e al “lavoro cognitivo”. Non si tratta certamente di un’invenzione degli ultimi anni: da sempre la “conoscenza” è una risorsa importante ai fini della produzione. Tuttavia l’accento su queste caratteristiche del lavoro arricchisce il paradigma dell’economia dell’informazione e della cosiddetta new economy e quello delle economie di distretto, mettendo al centro del processo produttivo l’apprendimento quale strumento per innovare e generare nuovi significati e nuovo valore (Lash and Urry, 1994). In questo senso è in corso un’espansione della sfera culturale e creativa nella produzione e nel consumo, per cui sembra sempre più rilevante la dimensione simbolica e dei significati connessi a beni e servizi.

È su questo sfondo che intorno al termine cultura si addensano nuovi significati. I quali hanno a che fare da un lato con processi che portano all’innovazione, dall’altro con quelle attività legate alla conoscenza che non sono più solo riconducibili alle pratiche del turismo e del consumo, ma anche, e con sempre maggiore consapevolezza, a quelle della produzione e del lavoro e alla sfera del sociale. Creatività, cultura e innovazione sono diventate, negli ultimi anni, gli attributi di una serie di attività di produzione e consumo, capaci da un lato di produrre valore economico o sociale, dall’altro anche di incidere sugli spazi della città, di avvalersene e di modificarli, spesso innestandosi in quelli che erano stati gli spazi della produzione artigianale e industriale, trasformandoli in centri di servizi avanzati e in spazi che ospitano forme innovative di produzione di conoscenza.

I termini cultura e innovazione negli ultimi decenni sono diventati tanto comuni quanto ambigui, e talvolta addirittura contraddittori, soprattutto se connessi alla dimensione territoriale e declinati in una pluralità di accezioni molto diverse tra loro. Tuttavia essi possono contribuire a delineare un

quadro particolarmente identitario nel caso di città come Milano, che ha provato a fare di questi due elementi due asset strategici, sia in termini economico-produttivi, sia relativamente alla costruzione di una strategia di marketing territoriale e di storytelling urbano.

Una tradizione consolidata

Da molto tempo ormai, infatti, Milano si distingue per tradizione, capacità, capitale umano, culturale, valore simbolico, in generale come approccio, e in particolare relativamente a due settori, ovvero la moda e il design. Le accezioni che la raccontano come la capitale della moda, del design sono qualifiche ancora in grado di mobilitare interesse e attenzione verso un'intera città. Alla base di questo successo c'è il forte legame che sin dagli anni cinquanta si è instaurato tra talento progettuale e capacità artigianali e manifatturiere di Milano, ma anche di tutta la Lombardia (Bosoni, 2003; Branzi 2003). Una relazione tra progettualità e produzione, sapere artigianale e innovazione industriale che ha dato vita a sodalizi che hanno caratterizzato la storia di Milano e che hanno trovato sede in uno specifico contesto fisico in cui la prossimità ha giocato un ruolo importante.

A questo proposito Jansson e Power (2010) ci ricordano quanto la presenza di figure imprenditoriali chiave che hanno usato Milano come veicolo di immagine (*spokepersons*) o progetti che hanno fatto leva sulla dimensione di unicità e costruzione di una nuova immagine (*flagship*) o, ancora, eventi e strategie promozionali (*events*) siano stati modalità fondamentale di promuovere l'immagine e il nome della città nell'opinione pubblica internazionale; o ancora come alcune dinamiche di concentrazione localizzativa determinate logiche di prossimità al commercio e non solo (*retail districts*) abbiano avuto un ruolo altrettanto rilevante nel definire la fama di città globale per la moda e il design.

Quanto la promozione, la riconoscibilità e la pubblicità abbiano valore, anche economico, nei settori della moda e del design è cosa nota. Quello che importa, in questa sede, è il racconto di uno scenario urbano complessivo che è stato, in passato come oggi, in grado di rappresentare un vero e proprio status, un elemento di distinzione in grado di consolidare un certo tipo di racconto e di immaginario.

L'atmosfera culturale e creativa

Cultura e creatività sono, dunque, due elementi estremamente interconnessi che possono contribuire alla generazione e al sostegno dello sviluppo economico locale. La creatività serve a produrre cultura, ma anche la cultura può essere un attivatore sistemico di attività economiche, sociali, creative e innovative. Secondo alcuni studi nel contesto italiano (Santagata, 2009; Bertacchini, Santagata, 2011), uno dei punti di forza in questo tipo di processi è la costruzione di un'atmosfera creativa, culturale, in grado di fornire una cornice e guidare le nuove forze dello sviluppo locale nei settori più innovativi e di favorire le condizioni per il dispiegarsi di vantaggi reciproci e soprattutto condivisi dai player creativi, dagli operatori culturali ma anche dalla popolazione.

Relativamente al rapporto tra città, creatività, capacità di produrre cultura e innovazione ed esigenze della nuova economia della conoscenza, alcuni fattori appaiono come particolarmente rilevanti e utili ai fini del racconto dello scenario contemporaneo di Milano.

La prima riguarda la presenza di una tradizione consolidata nel campo della creatività ed ereditata dal passato, che funziona come sostrato su cui si innestano - in una relazione spesso a catena - processi di attrazione di professionalità legate a quella che in passato è stata definita "classe creativa" (designer, architetti, pubblicitari, musicisti, artisti e così via) (Florida 2003,

2005) e la formazione di comunità di lavoratori con questo profilo. Si tratta di competenze culturali che hanno un legame stretto con la storia specifica di una città e che continuano a nutrire l'insediamento di attività produttive in cui la città si è andata specializzando nel tempo, richiamando particolari talenti artistici che si sono adattati alle nuove produzioni.

Relazioni e interazioni

La seconda condizione concerne la densità di interazioni che si instaurano entro differenti comunità di creativi e la capacità di costruire relazioni di scambio, ad esempio con il mondo della produzione, in grado di alimentarsi a vicenda entro situazioni di prossimità. Individui più o meno specializzati nei rispettivi campi svolgono attività complementari perseguendo carriere interdipendenti in cui il successo dipende anche dal livello di interazione e dalla capacità di fare rete. La produzione multimediale che coinvolge artisti, scrittori, attori, animatori, fotografi, musicisti, programmatori e via dicendo esemplifica questo campo di attività. Queste comunità di individui hanno bisogno della città perché questa consente una elevata quantità di scambi attraverso i quali avviene la circolazione e l'accumulazione di capitali sociale e culturale, che si nutre e si rinnova con i contatti continui, sia nel tempo del lavoro sia nel tempo libero, attraverso i quali circola l'informazione, si sviluppano nuove intuizioni, si sperimentano nuove possibilità.

Tra i vari aspetti fondamentali dell'atmosfera creativa, dunque, quello relazionale costituisce un aspetto particolarmente rilevante: le relazioni tra i vari attori delle filiere produttive e delle organizzazioni culturali si esprimono sotto forma di reti i cui componenti interagiscono frequentemente e si sostengono a vicenda nel processo culturale e produttivo. Lo sviluppo di queste dinamiche e la loro connessione con processi di trasformazione territoriale può contribuire all'innescare di processi molto spesso spontanei, che possono avere la capacità di produrre anche

esternalità positive non solo per uno specifico settore, ma anche relativamente ad altri settori economici, attività sociali e servizi locali a una più ampia scala territoriale.

Densità e prossimità

La terza condizione, infine, riguarda la presenza di enti e istituzioni impegnati nell'istruzione e nella trasmissione del sapere e che al contempo possono funzionare come soggetti attivi nella realizzazione di eventi, iniziative, progetti che fanno da cassa di risonanza alle diverse attività. Queste sono tra le condizioni alla base della localizzazione di industrie creative e organizzazioni culturali in molte città. A Milano tali dimensioni sono presenti in misura differente in diversi campi: nella tradizione culturale e letteraria spesso legata al ruolo che l'editoria ha avuto in questa città, nella scena artistica che qui si è formata intorno a istituzioni museali di rilievo, a una rete importante di gallerie d'arte private e intorno alle scuole dell'alta formazione artistica, così come, ancora, nel legame tra artigianato, capacità manifatturiera e talento progettuale che ha fatto in passato la fortuna dei settori della moda e del design in questa città.

La densità e la prossimità di funzioni, attività, imprese culturali e creative sono un fattore potente per descrivere le nuove dinamiche che stanno emergendo e per la produzione di contesti di fermento (Scott, 2000). In questo senso il riconoscimento e la mappatura di reti e luoghi centrali al sistema non esaurisce la descrizione ma permette di comprendere la consistenza e diffusione o concentrazione del suo core.

Pensando a un contesto ricco di queste componenti economiche come quello di Milano, la prospettiva è quella di pensare la città come un intreccio fitto di luoghi e reti della cultura e della creatività (Bertacchini, Santaga, 2011). La lettura e la mappatura di alcune attività recentemente emerse

permettono di comprendere problemi emergenti e d'intravedere opportunità per lo sviluppo dei loro sistemi e per la guida degli effetti e esterni nel territorio di riferimento.

A partire, dunque, dalla descrizione di tali condizioni di partenza che hanno caratterizzato in passato e tutt'ora caratterizzano la città di Milano, è possibile comprendere alcune dinamiche di crescita più recenti legate all'emergere di percorsi che hanno, in misura diversa, a che fare con l'innovazione culturale, ma anche e soprattutto con alcuni cambiamenti politici e di pianificazione a scala urbana, che sembrano fare di Milano un modello di riferimento e di tendenza.

1.3 Milano e il fermento culturale

A partire dallo scenario e dalla tradizione della città di Milano appena descritte, è certamente un fatto che Milano abbia lavorato molto negli ultimi anni potenziando la propria capacità attrattiva, valorizzando il proprio patrimonio culturale e artistico, sfruttando le opportunità legate a un grande evento come Expo, riqualificando intere parti di città – per mano dell’attore sia pubblico sia privato – e valorizzando e attraendo segmenti di mercato diversificati tra cui, appunto, anche la cultura e la creatività.

Dopo decenni di immobilismo o di decentramento residenziale e produttivo, infatti, si sta evidenziando un ritorno al centro città sotto diversi punti di vista, che riguarda grandi progetti di trasformazione urbana così come processi più puntuali di rigenerazione spaziale. Questo rinnovato dinamismo dello spazio urbano si associa anche a una riconfigurazione del ruolo di Milano nella rete europea e globale delle città. Il territorio milanese, infatti, seppur segnato dagli effetti locali della crisi – con il conseguente incremento dei fenomeni di contrazione spaziale (dalla chiusura delle attività produttive e dallo svuotamento del patrimonio immobiliare, al rallentamento dell’edilizia) e polarizzazione sociale – continua dunque a rappresentare un interessante laboratorio di fenomeni e pratiche.

Laboratorio Milano

Nell’immaginario collettivo e nella percezione comune, Milano sembra

essere, dunque, una ‘città che sale’ e in cui, con frequenza incalzante, aprono nuovi spazi, inaugurano nuovi progetti, si moltiplicano i grandi eventi e le settimane tematiche (si pensi a *Yes Milano*, il nuovo marchio dedicato alla promozione della città e del suo calendario di eventi internazionali per il 2018, moda, *design*, *food*, arte, architettura, fotografia, musica, editoria, cinema, ecc.), si diffondono nuove attività artigianali, commerciali e creative sintomatiche del dinamismo del sistema socio-economico locale.

Secondo questa tendenza, anche il settore culturale milanese sembra aver subito negli ultimi anni un vero e proprio incremento, favorito soprattutto da una gamma di diverse forme di organizzazione e modalità inedite del concepire e ideare la produzione culturale. Negli ultimi anni si è assistito in città ad un incremento quantitativo e dell’offerta culturale complessiva e ad una transizione da una fase di stagnazione ad una di attivazione delle energie più diversificate.

Grazie a nuove tipologie e soluzioni giuridiche, variegata possibilità di contaminazione tra processi e prodotti, una moltitudine di visioni e di modalità di partecipazione e coinvolgimento, l’accesso ai contenuti e la partecipazione sembrano essere diventati più immediati e inclusivi, portando attività e pratiche culturali in luoghi meno tradizionali e formali e sempre più flessibili e multidisciplinari.

In questo senso il rapporto tra cultura e spazi urbani si è radicalmente modificato, così come si è modificata la rete dei soggetti che ha cominciato a operare in questo settore.

Un’accelerazione necessaria

Questa stagione di fermento è l’esito di diversi fattori che, grazie a una sistematizzazione talvolta casuale, hanno dato origine a uno scenario

culturale urbano nuovo.

Il ruolo della deindustrializzazione, la disponibilità di spazi in disuso, le possibilità di trasformazione che ne sono conseguite, l'interesse sempre più trasversale e accessibile per le forme di economia basate sulla conoscenza, sulla creatività e sul valore immateriale, il crescente affermarsi di Milano rispetto a quell'agglomerato produttivo costituito da industrie creative, moda, design, comunicazione, la tendenza di processi di rigenerazione urbana a base culturale già ampiamente affermata in Europa, e infine, non meno rilevante, il desiderio e la necessità di trovare soluzioni alternative all'immobilità politica connessa alla mancanza di risorse che da troppo tempo ormai caratterizzava lo scenario complessivo culturale di Milano.

Parallelamente, l'esplosione di questa geografia di nuovi spazi risponde anche a una chiamata dal basso, ovvero a un pubblico che progressivamente si è allontanato dai luoghi più tradizionalmente deputati alla produzione e al consumo culturali, in favore di nuovi centri aggregatori di funzioni, attività e servizi, e recepiti come più accessibili, meno lontani dalla quotidianità. Sono cambiati i tempi, i luoghi e le modalità del tempo libero e di quello dedicato al lavoro e, in questo senso, si avverte sempre di più nel consumatore un bisogno di socialità, di riconoscimento nei luoghi abitati. Si è modificato il concetto di condivisione, del grado di coinvolgimento e di partecipazione, profilando sempre di più quella figura ibrida che si colloca tra produttore e consumatore, il *prosumer*, una sorta di utente che, nell'epoca della riproducibilità e dell'iper-stimolazione, consuma e al contempo crea, produce e fa *networking*.

I confini tra una funzione e l'altra, tra un spazio e l'altro, tra un'attività e l'altra, si sono fatti sempre meno definiti, producendo così quella commistione tra le diverse attività che scandiscono le nostre giornate, con un ritmo sempre più rapido e una dimensione sempre più immateriale e

virtuale, grazie anche alla rilevanza che assumono oggi le nuove tecnologie.

Un ulteriore elemento di forte dinamismo, infatti, è costituito anche dal ruolo giocato dalla rivoluzione tecnologica nell'ambito della produzione e disseminazione di contenuti culturali e creativi, che ha facilitato l'accesso ai contenuti e la loro elaborazione, rendendo estremamente accessibili, tanto economicamente quanto in termini di usabilità, gli strumenti per la creazione di ogni tipo di prodotto culturale. La circolazione di questo tipo di beni e servizi viene sempre più spesso avviene all'interno di comunità di *prosumer*, il cui principale interesse è il riconoscimento e l'apprezzamento dei pari più che la vendita diretta sul mercato.

Un ecosistema variegato

L'insieme di questi fattori ha dato origine a una proliferazione di spazi multifunzionali, centri culturali, incubatori, *co-working*, caffè, gallerie, sale prova e per il teatro, ecc. che giustappongono elementi simili combinandoli in modi e quantità diverse – formazione, attrezzature ricettive, attività ricreative, commerciali e legate alla ristorazione, eventi performativi – diventando così veri e propri spazi di aggregazione e offrendo servizi continuativi.

Tali fenomeni si sono attuati spesso grazie a partnership pubblico/private che hanno dato origine a un quadro reticolare e multidimensionale di relazioni sempre più fitte tra i vari attori, a una produzione e diffusione molto spesso co-progettata, e talvolta a una messa a sistema di alcune precise esigenze e necessità per stimolare una nuova domanda, creare anche un nuovo pubblico di riferimento e coinvolgerlo direttamente nella co-produzione.

Per quanto lo sviluppo di queste iniziative sia ancora considerato in fase

embrionale e la valutazione complessiva non possa che essere rimandata nel tempo – gli anni delle aperture e delle intuizioni sono ancora troppo recenti e in espansione per consentire di elaborare delle considerazioni di senso su quanto sta accadendo in città da qualche tempo e per delineare e approfondire il panorama che si sta configurando – tale concentrazione è in ogni caso riconosciuta come uno scenario già avviato, un fermento e una scena culturali e un confronto tra soggetti in grado di reinventare lo scenario esistente, far fiorire nuove pratiche, nuove opportunità e processi e, in un secondo momento, forse, nuovi prodotti.

Certamente l'innovazione culturale in senso ampio e l'affermarsi di nuovi trend in grado di produrre cambiamento richiedono di mettere in discussione regole, processi e linguaggi che si erano affermati in precedenza. Si attivano così soggetti nuovi, che si costituiscono in associazioni, imprese sociali, srl, che attivano collaborazioni con la pubblica amministrazione, con imprese, con istituzioni culturali, ne integrano le competenze favorendo l'interdisciplinarietà, provando a costruire proposte e a valorizzarle per giocare un ruolo importante nella produzione e distribuzione culturale ma anche nella creazione di nuove economie e geografie urbane.

Uno scenario di difficile definizione

Le posizioni che guardano allo scenario emergente divergono in modo sostanziale: da un lato si collocano i sostenitori dell'ecosistema che si sta configurando e che lo considerano come una risposta concreta e tangibile alla condizione di stallo, politico ed economico, che ha caratterizzato per molto tempo Milano. Dall'altra, invece, emergono delle valutazioni più critiche, che guardano a questo fermento come a una bolla temporanea, che faticerà a produrre dei risultati culturalmente innovativi e più stabili nel lungo periodo e a sviluppare un'offerta culturale, inclusiva e a scala urbana, come vedremo poi nel terzo capitolo.

È esattamente guardando a questa situazione di fermento e concentrazione unica ma allo stesso tempo di incertezza e di difficile definizione, che è emersa la necessità di interrogarsi, attraverso questo percorso di ricerca, su cosa significhi produrre e offrire cultura a Milano oggi, e in particolare di fornire un quadro interpretativo su quali siano state e siano oggi le possibilità per farlo, quali le tipologie di *governance* e le modalità di funzionamento dei numerosi spazi multidisciplinari a vocazione culturale e artistica e quali possano sembrino essere le traiettorie, le direzioni per il futuro e per la sostenibilità nel tempo.

Capitolo 2

Alla ricerca di evidenza empirica

2.1 Un itinerario urbano

Ormai da qualche anno l'innovazione culturale è entrata con forza nel lessico della rigenerazione urbana e in generale all'interno delle dinamiche che coinvolgono le trasformazioni delle nostre città e i modi attraverso cui le viviamo e percepiamo. Attori con profili molto diversi si mettono in gioco per attivare spazi multidisciplinari a vocazione artistica e culturale, talvolta localizzati in quei territori rimasti più ai margini per alcuni anni e dove si sono generate situazioni di difficoltà e privazione di natura sociale, urbana o economica, segnando un orizzonte di trasformazione nei modi più tradizionali sia di produrre cultura, sia di contribuire a modificare il contesto urbano

È, dunque, indubbio che le esperienze di rigenerazione urbana e innovazione sociale/culturale stiano contribuendo a trasformare le città contemporanee, in particolar modo a Milano, provando ad affermare un sistema di gestione e organizzazione degli interessi collettivi e una conseguente offerta di servizi e attività. Allo stesso modo, il periodo storico e la dimensione spaziale entro cui si colloca l'innovazione culturale risultano essere particolarmente influenti per comprenderne la portata.

Diversi studiosi hanno già evidenziato come le relazioni che, in specifiche porzioni di città, si instaurano tra le caratteristiche del contesto urbano (l'accessibilità del sistema infrastrutturale, la qualità del paesaggio architettonico, ecc.), la dotazione di infrastrutture culturali (musei, gallerie,

teatri, ecc.) e le vocazioni produttive (preesistenza di attività legate a pubblicità, grafica, moda, editoria ecc.) possano contribuire a influenzare le scelte localizzative dei luoghi della produzione creativa, così come dell'innovazione culturale. Queste sembrano insediarsi in particolari luoghi della città, alimentandone a loro volta le caratterizzazioni spaziali, sociali e funzionali, attraverso logiche che non sono quasi mai casuali ma che, più spesso, rispondono a opportunità legate alla valorizzazione di immobili in cui insediarsi, all'inserimento in una rete di relazioni più ampia, a una particolare identità e direzione di rigenerazione di una determinata porzione urbana.

Da est a ovest, da nord a sud

Per queste ragioni è possibile raccontare come è cambiata e come sta cambiando Milano attraverso un itinerario urbano che, seguendo una linea circolare, da est a ovest, da nord a sud, incontra, racconta e descrive alcuni casi esemplificativi di un fenomeno che sembra aver coinvolto indistintamente tutto il contesto urbano.

L'analisi approfondita dei sei casi milanesi che sono stati selezionati è volta, dunque, a mettere in luce il carattere multidimensionale di questo fenomeno, guardando in particolare ad alcune dinamiche.

L'analisi parte sostanzialmente dal presupposto che si tratti di spazi nati all'interno della città con uno scopo, ovvero quello di produrre attività e iniziative culturali accessibili, inclusive e molto spesso partecipate, che provino a favorire la disseminazione di idee e valori e che consentano di confrontarsi con le comunità di riferimento, con un network nazionale, e talvolta internazionale, di spazi simili.

A partire, dunque, da queste condizioni, il profilo di questi casi è

analizzato e descritto in relazione alla società urbana nel suo insieme, per capire se riescono a instaurare delle relazioni di prossimità con l'intorno urbano nel quale sono localizzati, al fine di contribuire, in un modo o nell'altro, alla rigenerazione della città a partire dalla scala del quartiere.

L'ipotesi di fondo è che il contesto in cui sono inseriti ne influenzi le modalità di sviluppo, di organizzazione e di strutturazione dell'offerta e gli effetti di prossimità sul tessuto urbano. È a partire, infatti, dalla prossimità con casi simili, con associazioni già attive sui territori, con dinamiche urbane relative a quartieri specifici, con interventi più ampi di trasformazione urbana, con le comunità di riferimento e potenziali target, che questi spazi possono ancorarsi alla dimensione locale e generare poi effetti anche alla scala urbana.

I casi oggetto di studio sono, inoltre, esaminati con riferimento alle possibili comunità che si creano intorno ad essi, per evidenziare quanto essi dipendano dalla condivisione di uno spazio cittadino denso, fatto di relazioni professionali, di scambi, di condivisione di istanze e necessità ma anche di strategie e di strumenti. In questo un ruolo determinante lo gioca la costruzione di un'identità e di una reputazione, poi conseguentemente utilizzate per la realizzazione delle attività e dei progetti e per mantenere un network professionale tra essi.

La selezione dei sei casi

Il percorso di ricerca si è proposto inizialmente di mappare circa una quarantina di casi di produzione e distribuzione culturale che stanno animando la scena di Milano oggi, per poi giungere a una identificazione di sei casi precisi da analizzare. Abbiamo selezionato quei casi che presentassero sia la componente di progetto e di offerta che quella di relazione con lo spazio o con il contesto, e che in qualche misura fossero

significativi relativamente alle diverse tipologie che sembrano essere emerse.

Il fablab WeMake, il centro indipendente per le arti e la cultura Macao, il *creative hub* Base Milano, la libreria Gogol&Company, il centro di produzione artistica Mare Culturale Urbano e l'associazione per la promozione delle ricerche artistiche O' sono stati i casi studio della fase di ricerca sul campo.

Li abbiamo studiati, guardati da vicino, intervistati, sollecitati, e indagati approfonditamente a partire da alcuni cluster tematici che hanno funzionato come linee guida per la strutturazione delle interviste e di un questionario più approfondito, come illustrato nel capitolo dedicato alla metodologia. Abbiamo chiesto loro di autodefinirsi e di raccontarci la loro *mission* e il loro sistema valoriale; di riflettere sulla tendenza di questi ultimi anni relativa all'apertura di sempre più spazi multidisciplinari a vocazione artistica e culturale e di valutare la loro proposta in relazione a tale contesto; di illustrarci come è strutturata la loro proposta culturale, per quali target e con quali modalità di finanziamento; di raccontarci come hanno ragionato sulla dimensione spaziale in relazione alle attività e agli eventi che organizzano, e sulla relazione con il territorio in cui sono localizzati; di descriverci se e in che modo provano a tenere in considerazione la matrice interculturale della città e infine di anticiparci come intendono lavorare nel futuro e quali componenti decideranno di privilegiare.

L'analisi di queste storie e la scomposizione dei processi che li hanno configurati così come possiamo raccontarli oggi, consentono di riconoscere alcuni tratti comuni e dinamiche ricorrenti.

Ciò che è emerso è che, nonostante l'energia creativa e la dinamicità culturale che stanno caratterizzando questa stagione di Milano e l'elevato numero di opportunità che si sono delineate negli ultimi anni, tentare di

dare un seguito all'urgenza di un racconto, ad un bisogno di conoscenza, e fornire un quadro di quello che accade sotto le etichette di produzione e innovazione culturale risulta essere un'operazione particolarmente complessa e controversa.

Lo scenario di fermento presente in città sembra, infatti, come vedremo nel terzo capitolo, restare allineato su un modello sufficientemente standard – seppur assumendo tipologie diverse – e sembra generare filiere produttive e iniziative culturali che faticano a modificarsi e rinnovarsi nel tempo attraverso strategie nuove di sostenibilità e di differenziazione.

In questo scenario i player culturali e creativi milanesi sembrano muoversi con tempi rapidi, in modo molto dinamico, replicano soluzioni e progettualità simili, procedono individualmente, contribuiscono certamente in alcuni casi alla rivitalizzazione di alcuni di quei territori rimasti ai margini per alcuni anni e dove si erano generate situazioni di difficoltà e privazione di natura sociale, urbana o economica. Tuttavia essi procedono frammentati, senza il supporto di una regia complessiva ad opera dell'attore pubblico, tralasciando così la possibilità, da una parte, di essere inseriti in una rete più ampia con cui coordinarsi e creare sinergie ed eventualmente implementare operazioni di lungo periodo e, dall'altra, di guidare le ricadute territoriali, le relazioni con il contesto e di intercettare bisogni e tempi di vita della collettività intera.

I contributi presentati di seguito, che descrivono e raccontano i casi, sono stati pubblicati settimanalmente da gennaio a maggio 2017 sulle piattaforme on line di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e di cheFare .

2.2 Il Fablab WeMake

Anno di nascita: 2014

Tipologia: WeMake s.r.l.

Indirizzo: via Stefanardo da Vimercate 27/5 (Municipio 2)

Superficie: 250 mq

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale: impatto territoriale, accessibilità, inclusione

Tre parole chiave che descrivano la mission: tecnologia, digitale, fabbricazione

Entrate annuali: 350.000 euro

Numero di dipendenti: 4

Costi del personale: 160.000 euro

Numero di partecipanti a eventi/iniziative all'anno: 1500 circa

Il fenomeno dei FabLab – definibili anche, con minime distinzioni, come makerspace e traducibili come laboratori di fabbricazione – è in costante crescita in tutta Italia da circa il 2011 (nel 2014 ne sono stati censiti circa una settantina). Sono nati e si sono evoluti come l'esito, da una parte, di un lento declino che coinvolge il settore industriale, la fabbrica e la produzione di massa da qualche tempo ormai; dall'altra di un crescente sviluppo di diversi fenomeni riconducibili all'affermarsi di startup e spirito imprenditoriale, dell'interesse sempre più diffuso per il mondo dell'artigianato e del prodotto customizzato, mixati al cambiamento culturale relativo alla tecnologia in ottica open source, ovvero alla possibilità di condividere conoscenza, saperi,

know-how ma anche spazi, ripartendo così i costi delle attrezzature e di gestione.

Per la sua relazione con il design e con l'innovazione tecnologica, Milano è certamente una delle città italiane in cui questa tipologia di spazi si è diffusa maggiormente, inserendosi naturalmente nella trasformazione dei luoghi del lavoro e della cultura e costituendo uno di quei trend che alimentano il fermento culturale degli ultimi anni.

WeMake – ufficialmente un makerspace – è uno di questi spazi, cioè un laboratorio adibito alla sperimentazione e alla realizzazione di oggetti di vario genere, che mette a disposizione dei propri associati macchinari digitali e manuali costituendo allo stesso tempo un luogo di socialità, aggregazione e formazione.

Localizzato nella prima periferia a nord di Milano, gode della vicinanza non solo alla linea rossa della metro ma anche e soprattutto allo spazio di coworking tecnologico Login – con cui, negli anni, ha attivato diverse forme di partnership. Si è specializzato in particolare nel settore tessile legato alla moda e in quello del design ed è nato dall'iniziativa e dalle risorse di un gruppo di individui privati che in un primo momento hanno cominciato a sviluppare e presentare attività sui temi della fabbricazione digitale in modo itinerante all'interno della città. Questa fase embrionale ha consentito di definire e costituire il gruppo iniziale, raccogliere idee, pianificare, creare reti, e predisporre tutti i passi progettuali e attuativi che hanno portato all'effettiva apertura nel 2014, con la costituzione dell'associazione, l'iscrizione alla rete internazionale dei FabLab e la creazione di una vera e propria community sostenuta dai suoi membri.

Il laboratorio – circa 250 mq in affitto e localizzato in una zona semiperiferica a nord di Milano – è un caos generativo di attrezzi, prodotti

già realizzati, scarti, lastre di plexiglass, stoffe, istruzioni per l'uso, in un mescolarsi di colori, materiali e forme e in cui si ha la percezione che gli oggetti siano tutti pezzi unici, l'esito di combinazioni segrete tra codici, algoritmi e numeri che non sono mai uguali tra loro.



Dall'ingresso si accede ad un corridoio centrale su cui collocano da un lato alcune postazioni con tavoli, macchine da cucire, materiali, computer per l'uso di software, dall'altro gli accessi ad un paio di stanze più piccole ed isolate – attraverso delle porte triangolari, che ricordano le coperture a shed degli spazi industriali – contenenti le macchine, tra cui la stampante 3D, il lasercut, il compressore, un braccio robotico, fresatrici a controllo numerico per tagliare, scavare ed eseguire diverse lavorazioni su molti materiali tra cui la cera, la resina, le materie plastiche o i circuiti elettronici; macchine da cucire professionali, taglierine, circuiti – tutte a disposizione dei membri che possono utilizzarle con durata, tempi e costi diversi a seconda delle tipologie di abbonamenti e dopo aver acquisito l'abilitazione



Tra queste il braccio robotico è stato l'oggetto di alcuni workshop che sono stati organizzati da WeMake, per scoprire le possibilità che tale macchina è in grado di offrire attraverso il passaggio da movimenti ripetitivi legati a un impiego esclusivamente industriale a infinite opportunità e relative applicazioni nei campi dell'arte, del design e in generale del prodotto customizzato.



Tutto è disposto in un incastro perfetto che sfrutta ogni centimetro di quei 250 mq, considerati più o meno il minimo per poter collocare un laser di grandi dimensioni, una fresa a controllo numerico, un banco di elettronica, un'area per i materiali e uno spazio per ospitare workshop ed eventi.

Si tratta di uno spazio grezzo e flessibile, che rimanda nell'immaginario a un piccolo capannone, a un laboratorio industriale dedicato alla produzione, con ampie vetrate, travi reticolari tinteggiate di bianco e impianti a vista. La ripartizione interna è stata immaginata e progettata direttamente dai fondatori del fablab, a partire, quindi, direttamente dalle esigenze e dalle necessità spaziali legate alle attività da sviluppare ed implementare.



Nel soppalco, costruito in un secondo momento grazie ad un bando promosso dall'Amministrazione che permetteva di recuperare una parte delle spese per nuove attrezzature, trovano spazio le postazioni per una decina di dipendenti e collaboratori.



L'area adibita a sala per lezioni, corsi, workshop e laboratori, consente di ospitare sia attività esterne che eventi pubblici e dimostrazioni, creando quindi occasioni ed opportunità per attrarre pubblico, sensibilizzare e alfabetizzare nuovi utenti, promuovere l'innovazione tecnologica ed espandere ed allargare la piattaforma di riferimento.

La declinazione del produrre cultura di WeMake, intesa come attività rivolta all'espressione artistica e creativa, ha strettamente a che fare con due obiettivi strategici quali l'accessibilità e l'inclusione e con l'opportunità di applicarli al mondo della tecnologia, dell'hardware e del software. Tradotto nelle attività di tutti i giorni questo significa concretamente cercare di rendere tutto quello che è tech e digitale accessibile a tutti, estrarlo da un ambito esclusivamente per esperti e diffonderlo nel suo senso più ampio.

Si tratta prima di tutto di un processo che consenta di provare a

modificare l'approccio delle persone alla tecnologia. *“Proviamo a cambiare il modo di pensare delle persone che vengono qui, a insegnare loro a non essere più solo consumatori passivi rispetto alla tecnologia ma a diventare attivi, ad immaginare di poter avere un ruolo.”*

L'approccio maker prevede esattamente la possibilità di appropriarsi di un oggetto, di aprirlo, scoprirlo, comprenderlo nel suo funzionamento e anche modificarlo attraverso l'applicazione e lo sviluppo di conoscenze. Tale approccio consente potenzialmente di rimettere in discussione l'utilizzo e il funzionamento di qualsiasi oggetto ci circonda, immaginando di poterlo migliorare e riadattare secondo esigenze e necessità individuali, da soluzioni per problemi di disabilità per esempio, fino alla creazione di prodotti non ancora presenti sul mercato.

Questo ha certamente a che fare con un percorso di formazione e di accompagnamento all'acquisizione di nuove competenze, partendo dal presupposto che la fabbricazione digitale sia basata su un codice, che altro non è che un linguaggio che può essere portato all'interno del dibattito culturale diventando così di uso comune. È, infatti, ormai evidente come le tecnologie giochino un ruolo fondamentale nell'influenzare i modelli di produzione e diffusione dei contenuti culturali, contribuendo a ridefinire i confini dei processi creativi e della cultura stessa.

“Noi assistiamo tutti i giorni al cambiamento di motivazione e di intenzione che coinvolge le persone”. Questo – mi spiegano – ha richiesto un tempo tecnico di sperimentazione e diffusione per far capire come si declinasse il fenomeno dei FabLab, cosa succedesse all'interno di questi spazi e per poi veicolare l'offerta all'esterno.

Se in una fase iniziale WeMake, come molti altri, è stato in grado di attirare quasi esclusivamente ingegneri, programmatori informatici e

falegnami – in buona sostanza addetti al settore – successivamente e in pochi anni è stato capace di abbassare le barriere all’ingresso, di attrarre tipologie diverse di target che in modi diversi declinano le possibilità introdotte dalla fabbricazione digitale a molti settori – designer, artisti, studenti, curiosi, utenti non professionali – e di creare un dialogo con le istituzioni, le scuole, ma anche le imprese e le aziende, provando a generare progresso sociale e tecnologico.

Se, da una parte, questo allargamento è stato l’esito di volontà e sforzi precisi, dall’altra si tratta anche di una nuova comunità nata spontaneamente, che si sta ancora oggi sviluppando attraverso la rete, il passaparola, la condivisione di interessi, l’integrazione di energie individuali.

Negli ultimi anni, infatti, il fenomeno della fabbricazione digitale ha raggiunto grande notorietà in modo più trasversale e democratico anche presso un pubblico non specializzato, soprattutto grazie all’evoluzione tecnologica di alcune modalità di produzione, quali per esempio la stampa 3D.

È questa stessa community abilitata alle tecnologie e alla fabbricazione che diventa lo strumento, “*l’agente di cambiamento*”, l’apporto necessario per la formazione di spazi di produzione in condivisione e per aumentare il capitale umano presente sul territorio. Se da una parte l’innovazione tecnologica sarà in grado di incrementare l’innovazione di prodotto e portare a un cambio di marcia nella capacità di produrre oggetti, dall’altra la costruzione di effetti di comunità e la possibilità di mettere in rete e in condivisione sapere e conoscenze su come progettarli e idearli assumerà un ruolo fondamentale.

2.3 Il centro indipendente per le arti e la cultura Macao

Anno di nascita: 2012

Tipologia: centro indipendente per le arti, la cultura e la ricerca

Indirizzo: viale Molise 68 (Municipio 4)

Superficie: 3000 mq

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale:

accessibilità, governance partecipata, produzione indipendente

Tre parole chiave che descrivano la mission: produzione

artistica, lotta politica, economia ecologica e solidale

Numero di dipendenti: 200 volontari

Valore costruzione welfare dal basso: 60.000 euro annui

Partecipanti a eventi/iniziative annui: 80.000

Siamo nella periferia est di Milano, viale Molise 68, a fianco dell'Ortomercato, una delle più grandi aree abbandonate localizzate in centro città di tutta Europa – e di uno dei più grandi fallimenti urbanistici degli ultimi tempi. Qui dovevano sorgere un complesso multifunzionale, costituito da residenze, alberghi, commercio, aree verdi ma soprattutto la BEIC – la Biblioteca Europea d'informazione e cultura. Invece è tutto fermo, da anni, ed è da qualche tempo ufficiale la notizia del fallimento della società Porta Vittoria spa.

Se si arriva a Macao prendendo una linea del passante e si scende alla

fermata Porta Vittoria ci si trova, infatti, davanti ad un paesaggio urbano che ha certamente l'aspetto di un cantiere, un'area in costruzione. Edifici residenziali incompleti o ancora vuoti, aree verdi in stato di abbandono, cumuli di terra, recinzioni sono tutti elementi che compongono un cantiere che dura da più di dieci anni e che avrebbe dovuto contribuire alla riqualificazione dell'intera porzione urbana, grazie soprattutto ai servizi della collettività, tra tutti la Biblioteca Europea d'informazione e cultura che non verrà mai realizzata.

Alle spalle della fermata del passante si può scorgere il complesso dei Frigoriferi Milanesi, uno dei maggiori magazzini del ghiaccio in tutta Europa, ora riconvertito a spazio polifunzionale in cui si sono insediate numerose aziende che operano nel campo dell'arte e della cultura.



Procedendo su viale Molise – in una zona ad alta densità abitativa, molto diversificata sia in termini di culture che di reddito – al civico 68 ha sede Macao – “il nuovo centro per le Arti, la Cultura e la Ricerca” – occupando

l'Ex Borsa del Macello di viale Molise, una palazzina liberty inutilizzata da anni e anch'essa coinvolta in un progetto di riqualificazione più ampio mai realizzato. L'edificio si trova di fianco ad alcuni capannoni abbandonati, parte del complesso dell'ortomercato e di proprietà di Sogemi – la società a partecipazione comunale che gestisce la grande area dell'Ortomercato e i mercati milanesi – di cui si possono intravedere gli imponenti scheletri attraverso le cancellate. Molte delle strutture affacciate su viale Molise e oggi in disuso, erano in precedenza destinate a funzione amministrativa e burocratica e connesse alla presenza del complesso ortofrutticolo.



La nascita di Macao, quando ancora non si chiamava così, ha a che fare dapprima, nel 2011, con un percorso politico teorico di persone, i *Lavoratori dell'Arte e dello Spettacolo*, in altre parole con la mobilitazione di una rete di soggetti e di società civile legata alla produzione creativa e artistica ma anche alla ricerca, al lavoro, all'economia e allo sviluppo urbano, con l'obiettivo di *“promuovere l'arte e la cultura come beni comuni e sviluppare pratiche e discussioni intorno alla necessità di costruire un nuovo welfare*

culturale".

La prima stagione di questo movimento si è dislocata per circa nove mesi in modo itinerante e disperso in giro per la città, criticando il panorama milanese delle istituzioni culturali, perché troppo legate a grandi progetti e investimenti e per il rapporto poco indagato tra arte e sfera pubblica. Da qui scaturiva una sofferenza per l'effettiva mancanza di spazi ma soprattutto di progetti culturali e multidisciplinari che avessero un ruolo sociale, e il bisogno di provare a trasformare la cultura da semplice programmazione di eventi a condizione sociale diffusa e accessibile a tutti, sostenendo una produzione culturale e di lavoro come *common ground* tra tipologie di attori diverse, a prescindere dal luogo in cui si realizzano.

Gradualmente è emersa la necessità di dotarsi anche di un luogo fisico, in seguito a una fase di monitoraggio di potenziali luoghi abbandonati dove potersi insediare. I primi tentativi di legarsi a una dimensione spaziale avvengono nel maggio del 2012, con l'occupazione di due immobili molto diversi tra loro, prima della Torre Galfa – ex sede di una banca, rimasta in attesa di una riqualificazione possibile dal 1996 – e poi di Palazzo Citterio – edificio storico inserito nel progetto "Grande Brera" – come occasione per provare a dimostrare che la capacità cooperante e che modalità alternative di produrre arte e cultura possono essere messe a servizio della collettività, avere un ruolo nel ripensare la città e alcune dinamiche della società e possono anche generare delle richieste precise nei confronti dell'amministrazione.

È nel giugno del 2012, dopo entrambi gli sgomberi – e dopo la proposta del Comune di utilizzare gli spazi dell'ex Ansaldo come officine per la creatività per tutti i soggetti che avessero voglia di confrontarsi sul panorama culturale milanese – che Macao si insedia all'interno della Palazzina Liberty, un edificio del XX secolo e in stato di abbandono e

degrado dal 1980 cui si accede attraverso un'ampia scalinata e un porticato esterni.



Una volta superato l'ingresso ci si trova all'interno del salone balconato che conserva ancora tutta la bellezza di uno spazio in perfetto stile liberty. Si tratta di una sala a pianta quadrata, di circa 20 per 20 metri, con un'altezza di circa 11 metri, un tempo adibita a sala delle aste dove si decidevano i prezzi della carne e dove avvenivano gli scambi monetari tra venditori e compratori di grande quantità di prodotti.

Il perimetro del salone è circondato da un colonnato che sostiene il ballatoio del piano superiore. Le colonne sono quasi tutte decorate da elementi floreali al piano terra, e da applique con decorazioni di ferro battuto al primo piano, che, insieme alla boiserie sulle pareti, contribuiscono a restituire quel sapore liberty caratteristico dell'inizio del XX secolo.

Il salone era un tempo sormontato da un doppio lucernario in vetro che oggi è stato sostituito da una copertura in plexiglass come primo lavoro di

ristrutturazione da parte degli occupanti, per poi procedere con la sostituzione delle finestre.



Sia a piano terra sia al piano superiore, dietro il colonnato si trovano i corridoi su cui affacciano una serie di porte da cui si accede ad alcune stanze di dimensioni più ridotte adibite a sale cinema, sale prova, studi artistici, laboratori di falegnameria, verniciatura, saldatura, officine, spazi accessibili e aperti a tutti, utilizzati sia da membri del collettivo che da frequentatori più occasionali.



durante lo spettacolo Wunderbaum The New Forest - The House

foto di Luca Chiaudano - CC BY-NC-SA 4.0

I due vani scala si localizzano rispettivamente a destra e a sinistra del salone centrale. Si accede così all'ultimo piano, dove si trovano due hangar di 26 per 10 metri ciascuno, che fungono anch'essi da spazi multifunzionali nei quali è possibile costruire e allestire scenografie e particolari installazioni e ambientazioni.



Installazione in hangar in occasione dell'inaugurazione del Cinemacello, il cinema di Macao

foto di Luca Chiaudano - CC BY-NC-SA 4.0

La sala, dove ora è stato allestito anche il bar, è certamente lo spazio più flessibile e multifunzionale dell'edificio ed è utilizzato per tutti i grandi eventi organizzati dal collettivo, concerti, spettacoli, proiezioni, convegni, mostre ed esposizioni come, per citarne alcuni, il Cinemacello – il cinema di Macao – workshop di autocostruzione, la fiera di editoria indipendente INEDITO e molti altri.

La costituzione di Macao, con il suo contributo alla scena pubblica e all'immaginario collettivo, ha da una parte generato “*un corto circuito, un elemento di discontinuità rispetto allo scenario standard*”, accelerando anche alcune politiche e strategie dell'amministrazione. Dall'altra è in qualche modo riuscito a richiamare a sè molte energie, curiosità e partecipazione,

una specie di spinta all'azione collettiva e spontanea, sviluppatasi come esito di un bisogno urbano generazionale – di quei lavoratori della produzione creativa e operatori culturali con molte competenze ma intrappolati in una condizione di sostenibilità individuale *multi-tasking* – che necessitava, in un modo o nell'altro, di nuove possibilità, strumenti e proposte.

Rispetto al nucleo originale di partenza e grazie anche alle diverse esperienze di occupazione, Macao si è notevolmente modificato e ampliato nel tempo, dotandosi progressivamente di un modello decisionale orizzontale e di una governance aperta, accessibile e cui non corrisponde un'organizzazione interna nel senso più tradizionale del termine. L'unità minima inalienabile di tale modello di governance, mi spiegano, è la composizione dell'assemblea – *“che si riunisce settimanalmente e che ha l'ultima parola su tutto, basandosi sul metodo del consenso per cui una decisione o un progetto provano ad essere l'esito di accordi e aggiustamenti tra maggioranza e minoranza dei partecipanti”*.

Attorno all'assemblea centrale gravitano i diversi progetti, che devono necessariamente svilupparsi responsabilmente e autonomamente cercando i propri mezzi per essere sostenibili e lasciando poi all'amministrazione centrale un contributo derivante dall'evento organizzato. L'amministrazione centrale ha poi il compito di promuovere l'interazione tra progetti, garantire l'accesso ai mezzi di produzione e gestire la condivisione delle risorse e dei profitti e la socializzazione dei rischi.

La strutturazione per tavoli tematici e progetti – ognuno dei quali possiede lo stesso peso e la stessa posizione, da quelli organizzativi a quelli più di contenuto – la sperimentazione di diverse modalità partecipative, la necessità di fare rete, sia con soggetti simili che con realtà più strutturate e formali, il rifiuto di qualsiasi forma di leadership e di curatela artistica ma invece una produzione culturale organizzata collettivamente e una gestione

altamente decentralizzata che cerca di ridurre al minimo i costi dell'amministrazione centrale, contribuiscono a rendere Macao una modalità operativa e organizzativa del fare cultura più che uno spazio fisico multifunzionale.

La programmazione è molto varia, da concerti a seminari di approfondimento politico, performance teatrali, proiezione di film, corsi di formazione per comunità specifiche, percorsi espositivi, cercando di mantenere sempre una sensibilità alla sperimentazione, soprattutto musicale e alla contaminazione tra linguaggi performativi e discipline che siano in grado di accogliere pubblici e target diversificati a seconda dei contenuti artistici e tematici che vengono mobilitati. Capita spesso che molte delle persone che frequentano Macao, soprattutto in relazione alla programmazione musicale, decidano poi di prendere parte ad alcuni progetti avanzando delle proposte, partecipando quindi all'assemblea e al tavolo tematico specifico. Questa modalità è stata ufficializzata attraverso una call promossa ogni due settimane con l'obiettivo di chiamare a raccolta tutti i progetti esterni e capire se si tratta di un progettazione isolata o di un primo accesso per collaborare con continuità.

Durante la Milano Fashion Week di giugno 2016 l'assemblea centrale di Macao ha deciso di ospitare la sfilata dello stilista croato Damir Doma e di affittare, quindi, lo spazio in forma di donazione per un evento ufficiale del circuito moda, sufficientemente distante dalle logiche e dai contenuti di sperimentazione di Macao. Tuttavia l'identità e il contributo del collettivo anche in questo caso hanno giocato un ruolo fondamentale che è stato dichiarato a conclusione della sfilata quando, ad insaputa degli organizzatori e dello stilista, è stato emesso il comunicato stampa ed è stato appeso sulla facciata dell'edificio uno striscione che indicava “*con la sfilata ospitata negli spazi di Macao, la Milano Fashion Week finanzia l'opposizione al governo fascista di Erdogan*”. Il ricavato dell'affitto è stato, quindi, funzionale a

sostenere altre cause rilevanti e di interesse per il collettivo, e perciò inserito in una programmazione e in una riflessione più ampia e complessiva.

Più recentemente Macao sta sperimentando l'utilizzo di piattaforme cooperative e di infrastrutture economico-finanziarie alternative, grazie alla partecipazione a progetti europei e al partenariato con altri casi. Nello specifico la sperimentazione riguarda, da una parte, la possibilità di far circolare internamente tra l'assemblea centrale e i diversi progetti una criptomoneta, che ha consentito di automatizzare un processo già implicito usando un circuito di valorizzazione per cui "più si contribuisce allo spazio, più si ha diritto ad usarlo e a prendere parte alla gestione della programmazione". Dall'altra, l'inserimento all'interno di una cooperativa europea che fornisce un'unica identità legale e fiscale per chiunque vi aderisca consente di abbassare ulteriormente alcuni costi.

L'identità di Macao e il suo processo produttivo non sono quindi predeterminati ma sono costantemente ridiscussi e negoziati nel tempo, gli esiti di un processo inclusivo che coinvolge tutti i nuovi soggetti che ogni volta si aggiungono al percorso e vi partecipano come a un laboratorio condiviso. *“Abbiamo provato a costruire un'ecologia in cui condividiamo quello che facciamo, redistribuendone il valore alla collettività”*.

Nel corso dell'ultimo anno, in seguito alla messa in vendita da parte di Sogemi di tutta l'area dell'ex Ortomercato, Macao ha cominciato a ragionare della possibilità di procedere con l'acquisto collettivo della proprietà occupata, per mantenere i connotati e la vocazione di bene comune determinato dalla partecipazione alle pratiche che lo animano.

Questo tipo di iter processuale prevede che il collettivo si costituisca dapprima in un'associazione, la qualche sarà poi in grado di proporre l'acquisto dell'immobile, avvalendosi del supporto Mietshäuser Syndikat,

un'organizzazione che investe in progetti di acquisizione di immobili nell'ottica di gestirli come proprietà comuni, togliendoli per sempre dal mercato immobiliare. A gennaio 2018 Macao ha ufficialmente presentato un piano esecutivo di ristrutturazione del palazzo corredato di un relativo piano di gestione dei costi, elaborati grazie alla collaborazione con Politecnico di Milano e Bocconi. A partire da queste proposte si apre ora il dialogo con il Comune di Milano.

2.4 Il creative hub Base Milano

Anno di nascita: 2016

Tipologia: Impresa Sociale

Indirizzo: via Bergognone 34 (Municipio 6)

Superficie: 12.000 mq

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale: cultura, benecomune, progresso

Tre parole chiave che descrivano la mission: innovazione, contaminazione, cultura

Entrate annuali: 2.400.000 euro

Numero di dipendenti: 13 dipendenti + 20 collaborazioni

Costi del personale: 530.000 euro

Partecipanti a eventi: 300.000

Il 30 marzo 2015, inaugurava in via Bergognone 34 Base Milano, “*un creative hub, uno spazio nuovo di ibridazione e contaminazione culturale tra arte, impresa, welfare e tecnologia*”.

A distanza di un anno, mi raccontano, “*Base è riconosciuto a livello europeo come un punto di arrivo della riflessione in ambito culturale-creativo e come una best practice in termini di contaminazione tra innovazione sociale e innovazione culturale*” ed è stato inserito nel network europeo dei Creative Hubs.

Ma la storia di Base è strettamente legata ad alcune dinamiche locali dell'ambiente milanese ed ha inizio già qualche anno prima, nel 2012, cioè esattamente quando si stava delineando quella fase di fermento culturale che avrebbe caratterizzato la città negli anni successivi e che avrebbe contribuito a portare la cultura in luoghi meno tradizionali, più flessibili e multidisciplinari, e a rendere l'accesso ai contenuti più immediato ed inclusivo.

Base nasce come esito della combinazione di diversi fattori tra cui, in particolare, l'insediamento della giunta dell'ex sindaco Pisapia (2011-2016) con un nuovo orientamento politico, una ritrovata attenzione nei confronti di spazi ed immobili abbandonati o in disuso e una conseguente nuova concezione del rapporto tra questi spazi urbani e la cultura, la possibilità di valorizzare l'immaginario di Milano legato in generale ai settori delle industrie creative e della produzione immateriale. Non ultimo, Base nasce come evoluzione della risposta istituzionale alle urgenze manifestate da Macao attraverso le occupazioni durante la primavera del 2012.

È, infatti, in seguito all'occupazione della Torre Galfa da parte di Macao che l'amministrazione decide di velocizzare alcuni processi già in precedenza parzialmente annunciati e pianificati e trasformare gli spazi dell'ex Ansaldo nelle OCA – Officine Creative Ansaldo – per dare una voce ma anche un luogo fisico a tutti i diversi settori della cultura diffusa di Milano.

La porzione urbana entro cui si colloca l'ex Ansaldo, nella parte sud-ovest della città, è compresa tra il Naviglio Grande, la circonvallazione di via Papiniano, il vecchio tracciato ferroviario per Vigevano e Mortara – parte di uno scalo ferroviario che sarà oggetto di un importante progetto di riqualificazione insieme a altri sei scali parzialmente dismessi – e presenta i suoi assi principali nelle vie parallele Tortona, Savona e Voghera. È un'area caratterizzata da un certo grado di separatezza dal resto della città e di

complessità dei suoi caratteri urbani, per il suo passato produttivo, per le modificazioni che ha avuto nel tempo e per la varietà di ambienti eterogenei sia sotto il profilo morfologico che sociale. Un'area che costituisce un luogo emblematico della Milano moderna, protagonista dello sviluppo industriale del '900 prima, e della riconversione ad uso terziario poi.

La presenza industriale, le residenze operaie e le case di ringhiera, le botteghe degli artigiani sono, infatti, alcuni dei fattori che hanno contribuito a delineare in passato l'identità del quartiere, la sua vita sociale e le reti di relazioni, ed è questa stessa idea riferita al passato – che ancora si intravede nelle facciate delle fabbriche riconvertite – che ha influenzato l'identità contemporanea di questa zona e che è alla base di tutte le trasformazioni che sono avvenute in seguito attraverso i grandi nomi della moda, del design e dell'arte contemporanea.

Il complesso industriale dell'Ansaldo, uno dei più estesi della zona, occupava l'intero isolato compreso tra le vie Tortona, Bergognone, Savona e Stendhal. Si tratta di uno stabilimento storico per Milano, che ha subito negli anni numerosi passaggi di proprietà. L'impianto originario risale al 1904 con l'impresa automobilistica di Roberto Zust, rilevato poi negli anni da altri operatori, fino ad arrivare nel 1966 all'insediamento del gruppo Finmeccanica-Ansaldo per la costruzione di locomotive, carrozze ferroviarie e tramviarie.

L'impianto viene poi dismesso definitivamente nel 1986 e acquistato dal Comune di Milano nel 1989 con la volontà di avviare un importante processo di riqualificazione per realizzare un grande polo culturale, attuando uno dei pochi interventi della zona ad opera dell'operatore pubblico. Così il comune decide di procedere a un'occupazione incrementale e dapprima, nel 1999, bandisce un concorso internazionale di progettazione per realizzare la "Città delle Culture", poi diventato MUDEC – Museo delle Culture e sede del

Forum della Città Mondo, vinto dallo studio David Chipperfield Architects e poi nel 2001 assegna sette delle officine interne all'isolato al Teatro alla Scala per concentrarvi i propri laboratori di produzione teatrale.



foto di Andrea Losa



foto di Serena Eller

La prima sperimentazione informale che coinvolge questa porzione dell'Ansaldo e promossa dall'amministrazione – cui Macao decide di non partecipare dopo l'occupazione di Palazzo Citterio – dura fino a settembre 2012 quando viene formalizzata attraverso un avviso pubblico per individuare un soggetto in grado di occuparsi della gestione degli spazi per circa un anno. Tale sperimentazione era altresì finalizzata alla raccolta di dati e informazioni che permettessero così all'amministrazione di individuare la migliore forma giuridica e la più adeguata modalità di

gestione pubblica di tale spazio.

Successivamente a questa fase quindi, nel 2014, il Comune promuove una procedura di evidenza pubblica per un'assegnazione più strutturata e di lungo periodo, che viene vinta da un raggruppamento di cinque realtà – Arci Milano, il think tank Avanzi, l'Associazione Culturale Aprile Esterni, la società di marketing culturale h+ e l'incubatore Make a Cube – che insieme si costituiscono prima in associazione temporanea d'impresa e poi partecipano alla fondazione dell'impresa sociale OXA, per la riqualificazione e la gestione degli spazi dell'ex Ansaldo.

Tuttavia la costituzione di un unico soggetto non ha permesso di eludere la complessità delle scelte che scaturiscono dagli interessi e dalle vocazioni di soggetti costituenti, per natura giuridica diversi – due associazioni e tre srl – e quindi con codici comunicativi e strumenti spesso diversi tra loro. Le tensioni a contribuire a un disegno collettivo e allo sviluppo di progetti propri sono, anzi, valorizzate dall'assetto societario e da questo modello di governance. I numerosi incastri che sono in grado di generare in un'ottica di complementarietà e l'ampio network attivabile di associazioni e società che a catena sono in grado di attrarre contribuiscono a garantire diversità, ricchezza e altissimi livelli di fruizione che caratterizzano l'offerta di Base. Una specie di equilibrio che di volta in volta va ricercato e ridiscusso ma che *“forse costituisce proprio la parte più stimolante e necessaria per fare Base”*

I circa 11.000 mq di superficie complessiva hanno imposto di suddividere in due fasi il processo di riqualificazione – cui l'amministrazione contribuisce economicamente per circa il 35% della spesa complessiva – 6000 mq del piano terra e del primo piano, e i restanti del secondo e del terzo. La durata della concessione degli immobili è di dodici anni e sarà estesa a diciotto con una modifica contrattuale in seguito ad una parte della ristrutturazione che si è rivelata più onerosa del previsto.

Il progetto di Base si proponeva di recuperare l'immobile e valorizzarne e reinterpretarne la vocazione industriale e produttiva, insediandovi una concezione di fabbrica più contemporanea, un'industria creativa e culturale che sia scandita da funzioni diverse, cui corrispondono anche tempi diversi, di incubazione, produzione e fruizione della creatività e della cultura.

Ciò che ha caratterizzato l'intervento di riqualificazione, infatti, è il sostanziale mantenimento dell'impianto morfologico originario del manufatto, attuabile per le dimensioni dell'intervento e la relativa flessibilità del tipo di funzioni insediate, ma anche per una certa quale fascinazione per questo tipo di spazi che quel mondo di creativi, designer e progettisti è stato in grado di reinterpretare.

La trasformazione ha, infatti, mantenuto la traccia della vocazione industriale del passato e ha in qualche modo sovrascritto nell'articolazione degli spazi i nuovi usi senza cancellare la memoria dei precedenti, permettendo così anche di contenere i costi dell'intervento. Gli interni non sono stati stravolti, ma solo adattati agli usi contemporanei, resi più vivibili e confortevoli, a misura d'uomo e non di macchina, con nuovi impianti di illuminazione, di riscaldamento e raffrescamento, nuove pavimentazioni e serramenti, e l'inserimento di nuovi materiali semplici come il legno.

La possibilità di confrontarsi con gli aspetti più materiali e fisici dell'industria del passato – ampie sale rettangolari, grandi aperture, spazi a tutta altezza – ha permesso, quindi, di riaprire un laboratorio di nuove configurazioni spaziali che ha dato origine ad un'adeguata flessibilità e ad una compresenza di funzioni anche molto diverse da loro.



“C’è una forte corrispondenza tra hardware e software” poiché entrambe queste componenti sono state considerate in egual misura indispensabili per l’implementazione del progetto. La suddivisione spaziale è stata, infatti, concepita per rispondere a due logiche diverse strettamente correlate alle due identità principali di Base. Da un lato, una parte degli spazi – uno tra tutti il salone di ingresso al piano terra, immaginato come una piazza coperta, fruibile e accessibile con una caffetteria – è stata dedicata alle attività temporanee, di produzione e divulgazione, legate ad eventi di carattere artistico sia nelle arti figurative che in quelle performative, con una forte attenzione alle novità e alle avanguardie. Rispetto alla “novità” Base si pone, infatti, come uno spazio di amplificazione sufficientemente flessibile nella sua programmazione – non a cadenza fissa ma più attraverso appuntamenti occasionali legati ai singoli eventi – per garantire a tipologie diverse di soggetti, molto spesso a livello internazionale, di esprimersi e di utilizzare linguaggi innovativi, talvolta mettendo in campo un processo di accompagnamento con una metaprogettualità che consenta parallelamente

di assestare l'immagine e gli asset identitari di Base.

Dall'altro lato, il resto degli spazi è interessato da attività e funzioni di carattere più permanente, con attività di incubatore, un coworking, una residenza d'artista, che rispondono alla volontà di creare una forte contaminazione tra diversi servizi e di favorire una relazione tra persone, comunità e spazi, offrendo al quartiere ma anche alla città un luogo multidisciplinare come spazio d'incontro aperto e partecipativo.

Se, dunque, al piano terra si trovano l'atrio, la caffetteria, la zona lounge – anche per poter rimediare al fatto che Base non affaccia su strada e quindi al rischio che questo potesse costituire un ostacolo alle condizioni di accessibilità e di apertura dello spazio – è ai piani superiori che trovano luogo le altre funzioni.





Al secondo piano delle ex acciaierie si sviluppano gli spazi di co-working – dove è possibile affittare sia postazioni stabili o temporanee sia interi studi – che giocano un ruolo determinante per la creazione di un ecosistema favorevole allo sviluppo di impresa e di progetti, valorizzando le dinamiche di prossimità tra realtà simili e afferenti agli stessi ambiti.

Lo spazio è suddiviso e arredato per stimolare creatività e concentrazione, alternando sale riunioni chiuse e spazi aperti. Può anche essere utilizzato per esposizioni temporanee o workshop o per laboratori. Nelle sale attigue vi sono, invece, postazioni per uffici di aziende partner e sale riunioni, ideate come estensione del coworking.

Tra i soggetti residenti è presente la sede di Cariplo Factory, il polo per lo sviluppo di iniziative che riguardano la valorizzazione dei giovani, la tecnologia, l'imprenditorialità, l'innovazione sociale, l'arte e la creatività, promosso da Fondazione Cariplo.



Casa Base, l'ostello di design progettato da h+, uno dei partner fondatori di Base, si trova al primo piano dell'ex stabilimento e funziona anche come residenza per artisti e progettisti.

Composto da dieci stanze una diversa dall'altra, doppie o quadruple, con o senza servizi, e da salottini comuni – cui si accede attraverso un lungo corridoio con una pavimentazione a cementine esagonali rosse, bianche e grigie – è allestito con pezzi vintage anni '50 e '60 e arredi disegnati e prodotti artigianalmente apposta per questi spazi.



Al secondo e terzo piano – la cui riqualificazione si è rivelata più onerosa del previsto imponendo una ricontrattazione dei termini della concessione, passata da dodici a diciotto anni – verranno collocati ulteriori spazi espositivi, postazioni di co-working, sale prova e di registrazione ma soprattutto il progetto BASE Community HUB.

La volontà, mi raccontano, è quella di *“offrire alla comunità del quartiere la possibilità di trovare in Base la risposta ai propri bisogni, di aggregare interessi, di creare delle possibilità di azione e di coinvolgere la collettività nella coprogettazione attivando processi decisionali collaborativi”*. Si prevedono, infatti, un centro servizi e un laboratorio di quartiere – con servizi collettivi, una banca del tempo, un’area bambini e uno spazio giochi – e un campo Base, in grado di costruire una scuola creativa, multidisciplinare, aperta a tutte le età che offra formazione e opportunità di ricerca.



L'intervento di Base si inerisce complessivamente in un processo incrementale di operazioni immobiliari di riuso – una sommatoria di interventi che hanno ricollocato sul mercato spazi industriali dismessi come nuovi contenitori per la produzione creativa – che ha coinvolto l'area che negli anni 2000 è stata brandizzata come Zona Tortona, a seguito di un'operazione di marketing urbano legata al ruolo del *Fuori Salone*.

A partire dal contesto in cui è inserito, Base ha provato a catalizzare intorno a sé molte energie ed attenzioni, e a stabilire con attività analoghe del quartiere dei rapporti di sinergia negli usi e nelle strategie comunicative di promozione.

Il coordinamento con i grandi nomi insediati nel territorio circostante, così come gli eventi temporanei e i servizi più stabili, gli affitti alle aziende, le relazioni con le settimane della moda e del design, la disponibilità per attività dell'amministrazione pubblica; tutto, mi spiegano, contribuisce così “a generare un ecosistema in grado di implementare una relazione di

reciprocità con gli eventi che accadono, per cui l'offerta cresce di pari passi con l'affermarsi dello spazio e con il suo contributo alla scena pubblica". La sfida più importante è certamente quella riguardante il giusto equilibrio tra i contenuti artistici e culturali innovativi e di qualità e la capacità di renderli accessibili e divulgabili. In questo senso Base è certamente un luogo che propone un'offerta molto densa e diversificata ma che – per fattori come il rapporto tra attore pubblico e attore privato, l'onerosità degli ingenti interventi di manutenzione o il contesto urbano ad alta densità creativa e culturale in cui si localizza, risulta essere un esperimento difficilmente replicabile.

2.5 La libreria Gogol&Company

Anno di nascita: 2010

Tipologia: srl

Indirizzo: via Savona 101 (Municipio 5)

Superficie: circa 250 mq, compreso il dehor nella piazza antistante

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale: Condivisione, competenza e qualità

Tre parole chiave che descrivano la mission: Appartenenza territoriale, innovazione, apertura

Entrate annuali: 590.000 euro

Numero di dipendenti: 12

Costi del personale: 195.000 euro

Numero di partecipanti a eventi/iniziative all'anno: a ogni evento partecipano da un minimo di 5 persone ad un massimo di 200 circa

La nuova fase che coinvolge l'editoria e la diffusione del libro sta passando, da qualche tempo, anche attraverso una nuova tipologia di contenitori, per alcuni aspetti molti più simili alle librerie di quartiere di una volta e agli spazi culturali multifunzionali di oggi. Sono nati, infatti, dei nuovi modelli che differiscono molto, per funzionamento ed economie, dalle librerie nel senso più tradizionale del termine. Si tratta di librerie indipendenti, che provano a diventare centri vitali, luoghi di socializzazione e che cercano di non esaurirsi nella vendita del libro ma di attrezzarsi di caffetterie, eventi, spazi di coworking, talvolta in quartieri in cui l'offerta

culturale si fa meno frequente.

Gogol & Company ha contribuito a segnare questa tipologia di spazi, ora sufficientemente diffusa a Milano: una libreria con Wi-Fi libero, attenzione al cibo e ai prodotti, ma soprattutto al piacere di sostare, di fermarsi e di farlo in una scenografia composta da spazi accoglienti, libri e iniziative culturali.

Dietro a questa libreria indipendente e autofinanziata ci sono, oggi, circa una decina di persone tra librai e chi si occupa del bar o dell'amministrazione. È nata nel 2010 su idea di un gruppo più ristretto di amici che si sono uniti per costituire un'impresa e avviare l'attività e che, da quel momento, l'hanno vista crescere gradualmente ogni anno.

I due anni successivi all'apertura sono stati il tempo della promozione, della diffusione del progetto all'interno del quartiere. Era necessario farsi conoscere, creare rapporti umani, fare rete con altre realtà, intercettare le diverse necessità e coinvolgere le comunità che abitano il territorio di riferimento. Perché Gogol è localizzata in una posizione che assume una certa rilevanza per l'attività che cerca di promuovere, in piazza Berlinguer, nella parte sud-ovest di Milano, nella fascia semiperiferica compresa tra via Savona e via Tolstoj, il Naviglio Grande, il tracciato ferroviario della linea Milano-Vigevano. Una posizione intermedia, quasi a rappresentare una porta simbolica tra passato e presente, tra tradizione e innovazione, tra spazi urbani della collettività, presidi sociali e luoghi della contemporaneità da consumare velocemente, scanditi dal ritmo incessante della città e della produzione creativa che a Milano sembra non fermarsi mai.

Da una parte il Giambellino, quello vero, originale, non gentrificato e fatto di case popolari, e coinvolto da poco tempo da nuove possibilità di rigenerazione. Alle diverse fasi che Milano ha anche recentemente

attraversato, il Giambellino è sempre sembrato estraneo, localizzato in quella parte della periferia ovest della città, con la sua storia, le sue questioni irrisolte ma anche con quel senso di comunità e di informalità che da sempre lo caratterizzano. Oltre ad essere una via e un quartiere intero, il Giambellino è soprattutto una storia, una piccola comunità – anche se in realtà molte di più di una sola – un capitale sociale e una tradizione culturale che hanno fatto sì che il senso di appartenenza a questa zona si sia strutturato in modo molto più articolato rispetto all'appartenenza standard alla propria zona o alla propria città.

Dall'altra parte, invece, via Savona e via Tortona, una volta vie della Milano operaia, oggi sempre più vicine ai ritmi del centro, con gli spazi industriali dismessi e poi riqualificati per attività legate al mondo della moda, del design e dell'arte, che hanno portato in quest'area nuove professioni e nuovi tempi e modalità di lavoro.

In mezzo c'è Gogol, che nasce su questo possibile terreno di convivenza e che prova, a modo suo, a favorire la vicinanza di questi due mondi, a dare spazio a tutte le diverse anime di questa porzione urbana. Nasce quasi sia come manifestazione tangibile di tutto quel capitale culturale e sociale che Giambellino fa un po' fatica a ostentare, che come testimonianza concreta della trasformazione già avvenuta in via Tortona.

Lo spazio in cui trova sede Gogol fa parte della quota ad uso commerciale del Programma Integrato d'intervento PII vie Savona – Tolstoj, sull'area ex Osram. Un intervento di riqualificazione promosso dal Comune di Milano per demolire un tessuto composto da officine produttive, depositi, edifici di servizio inutilizzati e in stato di degrado e intervenire con nuove costruzioni ad uso prevalentemente residenziale, con delle quote di terziario e di commercio organizzate attorno ad uno spazio aperto. Si tratta, appunto, di piazza Berlinguer, una piazza pubblica e completamente pedonale, dove

vengono organizzate spesso attività in collaborazione con la libreria e dove si trova tutti i giovedì mattina il mercato dei contadini, che offre prodotti offerti direttamente dal Parco Agricolo Sud di Milano, poco distante da qui.

È esattamente a partire da questa dimensione di quartiere rinnovata, mi spiegano, che Gogol sviluppa le proprie attività, proponendosi come “*presidio sociale e culturale della zona*” e rispondendo ad un principio di base, cioè quello di orientare le scelte integrandosi nel contesto culturale del quartiere e nella sua domanda.

L'ingresso principale si affaccia sulla piazza dove, durante la stagione primaverile-estiva, si trova anche uno spazio allestito per sostare a leggere un libro, fermarsi per il caffè o l'aperitivo o ascoltare musica dal vivo.



Una volta superato l'ingresso si accede allo spazio principale. Una sala multifunzionale, a tutta altezza, dove sono presenti contemporaneamente l'esposizione maggiore di libri e la caffetteria, e dove vengono organizzati la maggior parte degli eventi, dalle presentazioni di libri, agli allestimenti delle

mostre, dai corsi di formazione, alle degustazioni di vini e birre artigianali. Questa compresenza spaziale risponde ad alcune esigenze funzionali precise che provano a fare della permanenza, delle possibilità di aggregazione e della circolazione di idee gli obiettivi principali, che siano grazie ad un libro da sfogliare, o a un caffè da prendere in compagnia.





Tale progettazione ha permesso, infatti, di affiancare allo strumento libro altri possibili percorsi più accessibili e immediati, quello del cibo o della musica per esempio, che possono funzionare come step intermedi di un processo di accompagnamento implicito e indiretto. Un percorso più allargato e democratico che incuriosisca i target di riferimento, intercetti i tempi della città e del lavoro, e faciliti l'accesso al mondo dell'informazione e agli strumenti culturali.



Sulla sala principale affaccia il sopralco, dove si trovano, oltre ad altri ambienti più piccoli che seguono la catalogazione dei generi dei libri, le postazioni di co-working completamente gratuite, che possono essere utilizzate da chiunque in qualsiasi momento.



La possibilità di intercettare e attrarre il cittadino è passata anche attraverso le scelte estetiche legate alla dimensione spaziale, con la

convinzione che esse possano a loro volta generare valore e costituire un *asset* strategico, soprattutto a Milano, soprattutto in via Tortona.

Si tratta, infatti, di un tipo di spazio diverso dall'architettura tradizionale del Giambellino, che prova, al contrario, ad avvicinarsi di più alle tipologie architettoniche contemporanee di via Tortona. Un ambiente accogliente, piacevole, curato, dove la scelta degli arredi gioca la sua parte, dove le poltrone di pelle che rimandano ad un tempo passato invitano il lettore ad accomodarsi e a scegliere un libro tra la vasta offerta della libreria, magari seguendo i consigli scritti a mano con i gessi sulle lavagne.

Tale conformazione spaziale, inoltre, distante da quella delle librerie nel senso più tradizionale del termine, permette a Gogol di affittare saltuariamente lo spazio per produzioni cinematografiche o pubblicitarie, che vanno anch'esse a costituire una parte del modello di business.

Gogol è certamente una libreria ma è anche un po' bar di quartiere – aperto dalla colazione all'aperitivo – e un po' biblioteca. Uno spazio multifunzionale, la cui offerta si basa su tre componenti principali: letteraria, enogastronomica e artistica. Tutto accompagnato da musica, workshop, corsi di formazione, mostre temporanee, reading collettivi e sul cui sfondo ci sono sempre i libri.

Il libro, infatti, è considerato come lo strumento su cui si basa il core business dell'attività di Gogol, ma anche come il dispositivo per scandire quotidianamente il tempo, per costruire la proposta e l'attività di ricerca. In questo senso Gogol prova a rispondere a due esigenze diverse, quella di distribuire e vendere certamente merce e prodotti in quanto libreria, ma anche e soprattutto quella di mettere a disposizione degli spazi, dove spesso possono accadere delle cose che in modo diverso si legano al mondo della lettura.

I libri vengono così ospitati in uno spazio nuovo, accogliente, che fa della permanenza la sua caratteristica principale e che prova a tradurla sia in termini spaziali che funzionali.

“Gogol è un posto dove poter stare, uno spazio di frequentazione senza appuntamento” – me lo raccontano ricorrendo ai numerosi esempi che hanno sotto gli occhi tutti i giorni – dove poter sostare, consultare un libro senza necessariamente doverlo acquistare, venire a chiacchierare, a lavorare sfruttando le postazioni di coworking accessibili e gratuite, dove poter bere un caffè ritagliandosi un tempo un po’ più lungo dei tre minuti standard. Sì, perché Gogol prova a fare esattamente questo, a inserirsi nei tempi frenetici della vita milanese, offrendo uno spazio di evasione, di sosta, un momento per una pausa, per il tempo libero, intercettando le diverse umanità di passaggio che sono in continuo e costante divenire.

In quanto libreria indipendente Gogol sviluppa la sua attività a partire da alcune caratteristiche principali. Una forte identità concepita come l’esito del lavoro di ricerca e selezione per il proprio catalogo, che le permetta di differenziarsi in modo chiaro ed esplicito dalla grande distribuzione. Una presenza in rete costante e un utilizzo attivo dei social network e dei canali di comunicazione attraverso cui promuovere quella stessa offerta. Infine, la possibilità di allestire degli spazi libro, dei book shop, all’interno di realtà commerciali esterne. Questo ha permesso a Gogol di inserirsi in un network di spazi commerciali di altra tipologia e di sperimentare collaborazioni, ad esempio, con il Mercato Metropolitano – spazio temporaneo all’interno dello scalo ferroviario dismesso di Porta Genova – e con alcuni negozi della catena di parrucchieri *Les Garçons de la Rue*.

L’offerta di titoli che si può trovare da Gogol è molto variegata, dalle case editrici più famose ad alcuni best seller, ma l’attenzione maggiore è certamente riservata alle case editrici minori e agli autori emergenti che

vengono proposti attraverso corner appositi, citazioni scritte qua e là sugli scaffali, suggestioni attraverso le illustrazioni e le copertine più curiose.

Ciò che differenzia Gogol da una libreria più tradizionale sono anche le modalità di selezione dei libri, che si riflettono poi sul modello di business. Tutti i canali distributivi vengono bypassati per favorire invece una relazione diretta con editori e autori. Eliminare dalla filiera i passaggi di distribuzione e le conseguenti commissioni, mi spiegano, consente di stabilire una relazione di reciprocità tra le due parti, e di avere così, da un lato, un ritorno economico maggiore ed immediato, dall'altro di discutere le offerte direttamente con gli editori per garantire al cliente un catalogo ogni volta variegato e ragionato, valorizzando il ruolo del librario come potenziale strumento di consulenza. Lo stesso tipo di filiera viene utilizzato anche per la selezione dei prodotti enogastronomici distribuiti, e spesso presentati, grazie all'attività del bistrot a piano terra.

Le relazioni dirette con i produttori, le case editrici e gli autori permettono di costruire attorno al prodotto una narrazione, sia essa relativa ai contenuti del libro o alla storia e all'origine del prodotto, un'operazione di storytelling che stimoli la curiosità nel cliente, costituisca quasi un accompagnamento per l'accesso a contenuti diversificati e generi, a sua volta, quello scambio sociale e culturale che invita alla permanenza.

2.6 Il centro di produzione artistica mare culturale urbano

Anno di nascita: 2014

Tipologia: mare s.r.l.

Indirizzo: via Giuseppe Gabetti 15 (Municipio 7 + via Novara 75
(Municipio 7

Superficie: 1200 mq (già attivi + 9000 mq (non ancora attivi

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale: cultura; territorio; economia circolare

Tre parole chiave che descrivano la mission: rigenerare; innovare; inclusione

Entrate annuali: 1.300.000 euro

Numero di dipendenti: 15

Costi del personale: 500.000 euro

Partecipanti a eventi: 90.000

Da qualche tempo, a Milano, si parla molto di mare, di un tipo di mare che vuole essere condiviso, accessibile, inclusivo, in costante movimento, di un mare come una metafora, che prova a coniugare ricerca artistica e progettazione sociale e che da maggio 2016 ha assunto forma e contenuti nella periferia ovest della città.

Si tratta di mare culturale urbano, un centro di produzione artistica che partendo da un forte legame con la dimensione locale e territoriale, sviluppa

scambi a livello internazionale e attiva processi di inclusione sociale, rigenerazione urbana e innovazione culturale e che nasce, come spesso accade, in quanto esito di un connubio molto favorevole tra la volontà di soggetti privati e alcune opportunità specifiche offerte dalla pubblica amministrazione.

Gli ideatori di mare culturale urbano – appartenenti al mondo del teatro e delle arti performative – cominciano a pensare all'ipotesi di fondare un'impresa sociale nel 2012, con l'obiettivo di realizzare un grande spazio di sperimentazione artistica ma allo stesso tempo di rigenerazione urbana e sociale, guardando ai modelli europei di spazi culturali multidisciplinari che loro stessi avevano esplorato e di cui avevano fatto esperienza attraverso le loro attività in campo artistico. Cominciano a pensare di farlo a Milano, perché fortemente convinti che questa sia oggi la città delle opportunità in Italia, del fermento, dei meccanismi virtuosi che sono stati attivati nel rapporto tra valorizzazione degli spazi in disuso e tessuto creativo e culturale.

“Anche se proveniamo dal mondo teatrale, abbiamo aperto con uno slogan che era non siamo un teatro” mi raccontano, perché la volontà era quella di dotare nuovamente i centri culturali della loro missione fondante e archetipica, cioè quella di essere prima di tutto un luogo di incontro e confronto, una piazza pubblica, un'occasione per la crescita collettiva e per la contaminazione tra le diverse comunità, anche etniche, che abitano il territorio. Il legante, il corto circuito per far interagire queste diverse comunità e consentire ai diversi target che attraversano gli spazi di mare di convivere e contaminarsi, è costituito dalle necessità degli individui, dai temi della contemporaneità che vengono indagati, rielaborati e trasformati in contenuti artistici e culturali.

L'infrastruttura di supporto senza cui mare non esisterebbe è certamente

il territorio e le opportunità che ne conseguono di attivare energie e risorse che si muovono indipendenti su di esso. Il punto di partenza per mettere in piedi mare e tutte le attività che sviluppa ha, infatti, a che fare con la possibilità per cui l'arte e la cultura possano costituire degli strumenti primari di sviluppo territoriale, delle leve di cambiamento per l'individuo e per la comunità, degli elementi virtuosi soprattutto in aree marginalizzate per percorsi di evoluzione, crescita e partecipazione.

mare culturale urbano è localizzato nella parte ovest della città, in un territorio compreso tra la Caserma Santa Barbara, la Piazza d'Armi, e il grande deposito ATM di via Novara. È un'area periferica, prettamente residenziale e con pochi spazi che favoriscano occasioni di integrazione e di scambio socioculturale. Tale porzione urbana è indicata nel Piano di Governo del Territorio (di cui ora è in corso la revisione) come un ambito di trasformazione urbana, soprattutto per il ruolo che potrebbero giocare la caserma e il suo vasto spazio verde di pertinenza in seguito ad un intervento di riqualificazione e rifunzionalizzazione che restituisca questi spazi alla città nei prossimi anni.

L'attività di mare, mi spiegano chiaramente, si sviluppa esattamente dalla possibilità di valorizzare un territorio periferico e la sua comunità di riferimento, attivando una relazione sinergica tra spazi, attività e persone. “È stata una scelta precisa e ponderata quella di aprire in un luogo non centrale della città, in un luogo che fosse quasi vergine dal punto di vista sociale e culturale, e di illuminare un posto che illuminato non era”.

Nel 2013 il progetto comincia a prendere forma proprio a partire dalla dimensione territoriale e spaziale, dapprima con l'individuazione dell'area dismessa di via Novara 75, messa a bando dal settore valorizzazione spazi dell'Assessorato al Demanio del Comune di Milano e poi attraverso la possibilità di insediamento nella vicina cascina Torrette di Trenno, facente

parte del complesso di housing sociale “Cenni di cambiamento” gestito dalla Fondazione Housing Sociale e da Investire Immobiliare.

Il bando per la concessione di via Novara 75 viene vinto nel 2014 ed è in seguito a questo risultato che viene fondato il primo nucleo di professionisti – attivato soprattutto grazie ad una serie di coincidenze spazio-temporali e ad un network di conoscenze – che avvia il lavoro di progettazione per un nuovo modello di sviluppo territoriale e di costruzione di reti. Nel gennaio del 2014 viene costituita l’impresa sociale, inizialmente chiamata baam! e poi trasformata in mare srl nel 2015, riconosciuta come start-up innovativa a vocazione sociale.

Le prime attività che vengono organizzate sono di particolare rilevanza per il radicamento su questo territorio e per la costruzione di fiducia con tutte le associazioni e le realtà del quartiere. Esse fanno riferimento al programma di attivazioni urbane “City on the move” che comprende feste di quartiere, attività con le scuole, ricerche ed indagini sociali, corsi per discipline artistiche, performance, programma di residenza, grazie anche alla curatela di CohStra – Cohabitation Strategies – cooperativa no profit per la ricerca socio-spaziale e Landcho – Landscape Choreography – collettivo che si interroga sul ruolo e sul movimento del corpo nello spazio. Un programma che, anche in questo caso, mette al centro il tessuto urbano, culturale e sociale, la cui analisi e comprensione diventano rilevanti per raccogliere testimonianze e necessità degli abitanti, costruire una narrazione collettiva, uno spazio di senso e di comunità, ispirare le nuove attività di mare e fornire materiali e spunti di riflessioni agli artisti ed esperti.

Ad oggi mare occupa ancora solo la seicentesca cascina Torrette di Trenno, che ha visto cessare la sua attività agricola nel 2011 ed ha atteso fino al 2015 per essere oggetto di un intervento di recupero, avvenuto nell’ambito di uno degli interventi di housing sociale più recenti a Milano, quello di

Cenni di Cambiamento gestito dalla Fondazione Housing Sociale e da Investire Sgr, coordinato con il Comune di Milano. Il complesso, uno dei più grandi realizzati in Europa con strutture portanti in legno, è costituito da quattro edifici di nove piani, collegati da ponti e ballatoi all'altezza del primo piano, con una corte aperta in condivisione e uno spazio verde semi-pubblico, spesso utilizzato anche per le attività di mare.



In origine di proprietà del Comune di Milano, la cascina è stata poi assegnata in diritto di superficie dall'Assessorato all'Urbanistica a Investire, con il vincolo di dedicarla ad attività socioculturali e di selezionare, quindi, un soggetto adatto per la gestione, promozione e valorizzazione dello spazio.

Il progetto presentato da mare culturale urbano si trovava, così, a essere in linea con le richieste del Comune alla società, soprattutto in seguito al lavoro già avviato di costruzione di fiducia e attivazione di tutte le associazioni e realtà del quartiere, ed è stato quindi selezionato per la stipula di un contratto d'affitto ad un prezzo calmierato.

Nel 2015 la cascina è stata oggetto di un restauro conservativo progettato dalla proprietà e coordinato con la Soprintendenza, in quanto bene culturale tutelato. Nei suoi 1700 metri quadrati ospita oggi spazi di coworking, un'area dedicata alla formazione, alle residenze artistiche e ai progetti con il territorio, due sale prove, un ristorante, e un cortile comune.



Foto di Luca Chiaudano

È proprio nella corte, oltre che nella piazza antistante Cenni di Cambiamento, che hanno luogo la maggior parte delle iniziative – soprattutto durante la stagione estiva – come parte della rassegna “dopo andiamo al mare?” che prevede appuntamenti di cinema, spettacoli dal vivo, musica, corsi di ballo e possibilità di integrazione tra diverse culture.



Foto di Luca Chiaudano

La distribuzione delle funzioni rispetto allo spazio è stata il frutto di un processo che ha integrato da una parte gli esiti del lavoro di ricerca avviato con il territorio e con la collettività per raccogliere bisogni e desideri, dall'altra un lavoro di progettazione partecipata con il team di mare in tema di design dei servizi, grazie anche a un rapporto di sinergia con il POLIMI DESIS Lab. del Politecnico di Milano.

La nuova costruzione in via Novara 75, che costituirà l'esplosione di quanto sta già avvenendo all'interno della Cascina, sorgerà su un'area di circa 3000 metri quadrati di proprietà del Comune di Milano. La concessione di tale area – gratuita e della durata di trent'anni – è stata affidata a mare culturale urbano in seguito ad una procedura di evidenza pubblica promossa nel 2014 dal settore valorizzazione spazi dell'Assessorato Area Metropolitana, Casa e Demanio della precedente giunta del Comune di Milano per la realizzazione di un progetto culturale, sociale ed educativo.

I lavori di costruzione inizieranno in seguito all'approvazione del consiglio comunale della fidejussione a garanzia di investimento. Tale fidejussione, già rimandata alcune volte e ora prevista per aprile, costituisce un passaggio tanto delicato quanto indispensabile per consentire a mare di ricevere l'anticipo finanziario da Banca prossima (circa 5 milioni di euro, per un progetto il cui costo è stimato a circa 10) e avviare i primi moduli del progetto.

La prima fase vedrà la demolizione delle presenze residuali ancora localizzate all'interno del lotto, ovvero un hangar che presenta una copertura in amianto e una stecca di edifici pericolante e in stato di abbandono. Per la prima volta, rispetto ad altri immobili messi a bando dal Comune, si è prevista infatti la possibilità di demolire gli edifici esistenti per costruirne di nuovi. In seguito alla fase di bonifica si potrà quindi iniziare con la costruzione vera e propria che, secondo la previsione, dovrebbe durare meno di un paio d'anni.

La localizzazione del nuovo edificio in un territorio periferico ha consentito di utilizzare, in fase di progettazione, la metafora di un "*faro urbano*", uno spazio in grado di illuminare il territorio. L'edificio, infatti, è concepito come una "lanterna capace di irradiare luce e contenuti in città" e ambisce a diventare un punto di riferimento per l'intero quartiere.

Il progetto definitivo è l'esito di diversi anni di lavoro e di riflessione, la sintesi di numerosi step di elaborazione progettuale che hanno beneficiato delle esperienze di diversi componenti di mare rispetto alla pratica e funzionamento di spazi culturali.

Le superfici di facciata, costituite da una lamiera stirata, sono unitarie, translucide e retroilluminate di notte e possono diventare all'occorrenza un supporto utilizzabile per installazioni, esposizioni e proiezioni di arte urbana.



Il progetto, disegnato dalla studio buncker-arc, prova a definire una relazione articolata e complessa con lo spazio aperto e pubblico, una relazione senza soluzione di continuità. Atri aperti e accessibili, ballatoi pensati come aree di scambio e contaminazione tra un'attività e l'altra, gradinate e piazze coperte permeabili e attraversabili concepite come luoghi dello stare, varchi verso l'esterno lungo le facciate che consentano l'accesso e favoriscano la curiosità dei pubblici, sono tutti spazi progettati immaginando di poterli allestire ed utilizzare per diverse tipologie di attività – concerti, mercatini, esposizioni, feste, performance.

Una strada interna coperta conduce al giardino retrostante, un'area di verde pubblico costantemente accessibile. Su di essa si affacciano le principali funzioni che compongono i 6000 metri quadrati articolati su tre livelli della nuova sede di mare: due sale teatrali da 400 e 150 posti, un bistrot/caffetteria, uno spazio atelier/laboratori, l'area uffici. Attraverso la scalinata poi, si accede alle scale cinema, due da 80 posti e una da 150, utilizzabili anche come spazi conferenze. Ai piani superiori si trovano una

foresteria, due aule polivalenti, due sale di registrazione e quattro sale prove.

Tali dispositivi architettonici e successioni spaziali hanno l'obiettivo di innescare una serie di relazioni a scala urbana e con lo spazio aperto che consentano all'edificio di assumere il ruolo di una nuova costruzione ad alto valore estetico e capace di costruire stimoli e possibilità di interazione, ma allo stesso tempo di offrirsi come un'estensione naturale di essa e delle sue modalità di essere vissuta e attraversata.



L'edificio, infatti, cerca di porsi nei confronti della città in termini di unitarietà e reciprocità, rispettando il perimetro del lotto, i percorsi e la viabilità del contesto circostante, ma espandendosi all'interno di esso attraverso le occasioni di relazione e le attività.

Il mix di funzioni che mare intende offrire attraverso il proprio programma punta a fare di questo edificio un luogo polifunzionale e flessibile, che garantisca la commistione e la contaminazione tra usi e pubblici diversificati.

L'attività di mare, il cui equilibrio in termini di sostenibilità è stato necessariamente rivisto dopo il primo anno soprattutto per quanto riguarda i costi per i servizi professionali, si basa sulla contaminazione. Da una parte quella legata ai target e ai pubblici di riferimento, che porta a una trasversalità di fruizione di questo spazio da parte di soggetti molto diversi tra loro, come origine, età e stile di vita. Dall'altra, l'offerta culturale passa soprattutto anche attraverso residenze di artisti, teatranti, danzatori, musicisti che contemplino per loro formazione le possibilità di contaminazione tra discipline diverse e che abbiano la volontà di rompere gli schemi e l'attitudine a essere porosi nei confronti del territorio.

Questo doppia accezione del significato di contaminazione prova a far generare un circolo per cui la molteplicità dei prodotti artistici e degli spunti che vengono elaborati ed offerti è in grado di attrarre un'eterogeneità di attraversamento e di fruizione dei pubblici che corrisponde esattamente ad uno degli obiettivi principali del progetto.

2.7 L'associazione per la promozione delle ricerche artistiche O'

Anno di nascita: 2001

Tipologia: associazione non profit

Indirizzo: via Pastrengo 12 (Municipio 9)

Superficie: 300 mq

Tre parole chiave che descrivano il sistema valoriale: non profit, indipendente, libera

Tre parole chiave che descrivano la mission: Ricerca, sperimentazione

Entrate a copertura delle spese annuali: 31.000 euro

Numero di dipendenti: 5 volontari

Milano ospita una rete di realtà associative indipendenti, presenti e attive sul territorio con il ruolo di centri di ricerca e di produzione di attività culturali. Attente ai linguaggi, a modalità espressive innovative e alle problematiche dell'arte, queste realtà funzionano spesso da collettori di raccolta di prodotti inediti e di nuove tendenze, riuscendo anche ad offrire spunti di riflessione e materiali di interesse per le stesse istituzioni e gallerie più affermate.

Attive grazie a principi di totale autonomia e mosse da metodi di lavoro e obiettivi diversi e da scelte alternative ai percorsi più diffusi, esse sembrano operare, da una parte, nel segno di una stretta relazione con il territorio,

dall'altra attraverso l'inserimento in un network di relazioni internazionali. Tale rete consente la mappatura e la ricerca di prodotti innovativi e il coinvolgimento di proposte di alto livello qualitativo che contribuiscono a vivacizzare il panorama culturale milanese.

Alcune di queste associazioni prescindono dall'esistenza di una sede fisica, altre invece sono dotate anche di un proprio spazio espositivo. In entrambi i casi esse strutturano il proprio lavoro a partire da opere ed installazioni di artisti selezionati, da un calendario di eventi composto da concerti, piccole fiere, performance, progetti di residenza, facendo emergere l'energia costante che le caratterizza, la contaminazione tra prodotti ibridi, ricerche e sperimentazioni ma anche coinvolgimento e accompagnamento del fruitore.

O' – fino al 2008 O'artoteca – fa parte di quelle associazioni dotate di uno spazio espositivo. Un'organizzazione non profit per la promozione delle ricerche artistiche, fondata nel maggio 2001, e localizzata in Isola, dietro il nuovo Bosco Verticale ma ancora in quella dimensione di quartiere storico e popolare che, agli inizi degli anni 2000, si caratterizzava per un certo fermento culturale e la nascita di diverse realtà con l'obiettivo di valorizzare la zona e di cercare un punto di equilibrio tra memoria e innovazione, tra passato e futuro.

Nel cuore del quartiere Isola a Milano, in via Pastrengo, con una discrezione curiosa, quasi inconsueta, la produzione di O' si articola intorno ad un ex spazio industriale in cui si organizzano incontri e seminari, progetti espositivi, performance, proiezioni, concerti, lecture, e laboratori. Un ricco palinsesto di attività che ruota intorno all'arte contemporanea nelle sue forme più svariate, negli approcci più radicali e alternativi ma comunque a un'arte libera, indipendente, aperta e sperimentale, in cui la riflessione di dibattito politico e sociale sia incidentale al tipo di proposta.

O' nasce quasi per caso, grazie ad un sodalizio, che sembra essere perfetto, tra gli interessi, la curiosità e le possibilità economico-progettuali dei due soci fondatori e la disponibilità di uno spazio in una posizione strategica per la possibilità di fare rete con altre associazioni.

L'ipotesi iniziale di farne un luogo dedicato principalmente alla fotografia viene presto corredata da una serie di altre progettualità attivate da una rete di collaborazioni, autori, curatori e artisti che contribuiscono a strutturarne una proposta più trasversale e immediatamente più caratterizzante e riconoscibile. L'organizzazione nasce, dunque, con una forma orizzontale, senza strutture gerarchiche e senza intermediari e separazione tra artisti, curatori e pubblico ma, al contrario, con un accesso immediato e un confronto diretto. Un luogo che ha fatto dell'accoglienza, della contaminazione e della permanenza i suoi punti di forza.

Agli spazi di O' si accede attraverso uno di quei cortili un po' defilati della Milano più popolare e operaia su cui si affacciano le tradizionali case a ballatoio e in cui trova sede anche un laboratorio che si occupa di decorazione d'interni, restauro di mobili, decorazione di strumenti musicali, stampa su tessuti e altre attività artigianali su richiesta.



Accanto ad esso si può intravedere l'ingresso all'ex spazio industriale all'interno del quale si sviluppa tutta l'attività di O'. Uno spazio che dell'architettura industriale presenta, appunto, tutti i tratti tipici, un contenitore sufficientemente flessibile per ospitare tipologie diversificate di appuntamenti. Dalle attività organizzate e curate direttamente da O' come concerti, performance, installazioni e mostre, a tutte quelle che vengono allestite attraverso l'affitto dello spazio come location, quali servizi fotografici, set per video, shooting o casting, incontri, convention e meeting aziendali, conferenze stampa, press day, seminari, workshop, eventi collaterali ai circuiti ufficiali, presentazione di progetti o prodotti, collezioni o eventi legati alla moda o al design, ecc.

Dall'ingresso, attraverso quattro grandi elementi che funzionano come dei portali, si accede ai circa 300 metri quadrati sviluppati attorno ad un open space che presenta una copertura a shed, con travi metalliche a scandirne il ritmo della struttura. Con un'altezza variabile, da circa quattro a

sei metri, tale spazio si propone come un ambiente polifunzionale che può essere allestito in modo diverso per ogni occasione e a seconda delle necessità dei numerosi artisti che si attivano collaborazioni con l'associazione.



Una volta superato l'ingresso, a piano terra è stato allestito il bookshop che nasce come esito del crescente interesse di O' nei confronti del campo dell'editoria – soprattutto quella d'artista e indipendente – sviluppato a partire, appunto, dal salone specifico dell'editoria SPRINT, il salone dell'editoria indipendente, organizzato ogni anno dal 2013, che espone libri e opere d'artista di numerosi espositori italiani e internazionali, con molte novità editoriali, free press appena nate, riviste, storiche collezioni e progetti futuristici, performance video, reading e momenti di discussione. Curato interamente da O', grazie alla preziosa collaborazione con l'artista Dafne Boggeri, esso si propone certamente come un modo per conoscere l'editoria più di nicchia, legata in particolare al mondo dell'arte e della grafica, ma anche e soprattutto come un'occasione per andare alla scoperta delle realtà

creative ed artistiche del quartiere Isola poiché il salone si dirama all'interno di altri spazi della zona seguendo il modello di una fiera diffusa.

Questa contaminazione con altre realtà è possibile grazie alle numerose sinergie che, dagli anni duemila, si sono attivate in questo territorio nel momento in cui il progetto della città della moda a Garibaldi sembrava compromettere l'identità storica e la dimensione relazionale e sociale di questa porzione urbana. Un esempio di attivazione e cooperazione, tra tutti, è il progetto "La strada rovescia la città", nel 2001. Tre giorni di eventi, esposizioni, manifestazioni, concerti e molto altro che, attraverso il coordinamento dell'associazione Cantieri Isola, hanno coinvolto tutte le associazioni e le location del quartiere, fossero esse private o pubbliche, in una sorta di open studios versione milanese, rovesciando appunto il quartiere sulla strada.

L'attenzione di O' nei confronti dell'editoria si manifesta anche grazie all'insediamento nel 2012 di un bookshop al piano terra dello spazio, con un focus particolare sull'editoria d'artista e indipendente, su progetti di ricerca legati al suono e alle installazioni video e cinematografiche sperimentali. Uno spazio fisso, la cui offerta molto spesso consente l'approfondimento dei temi e dei contenuti che vengono presentati nel resto dello spazio in forma progettuale, espositiva o performativa.



La contaminazione tra editoria, arte e musica è stata favorita, inoltre, anche dall'insediamento di SoundOhm, un distributore di musica sperimentale internazionale la cui vicinanza ha dato origine a nuovi spunti, nuove opportunità e nuovi contenuti legati al suono e alla ricerca musicale d'avanguardia. Nella stessa direzione vanno anche le numerose collaborazioni che sono state attivate con altre organizzazioni, festival musicali, università d'arte, istituti culturali o altri spazi di ricerca e sperimentazione sia italiani che stranieri.

Procedendo verso lo spazio principale e attraverso una piccola scala, si accede al soppalco che è stato completamente progettato e realizzato dai soci fondatori dello spazio espositivo e dove si sviluppa oggi la parte più amministrativa e gestionale dell'associazione.

Tale soppalco, insieme al magazzino e ad alcune pareti provvisorie sono stati gli unici interventi che sono stati realizzati in vista, da una parte, della possibilità di ragionare su una presentazione di contenuti progressiva, che

potesse corrispondere a un accompagnamento graduale all'interno dello spazio e quindi dei progetti e, dall'altra, della necessità di avere un unico ampio spazio in cui accogliere la maggior quantità di pubblico possibile.



FMS_FullMoonSaloon#7, 2012

Uno spazio accessibile, semplice e neutro ma senza sembrare anonimo, pronto ad essere funzionale per i numerosi progetti site specific che nascono come elaborazioni di contenuti che durano mesi, di scambi e interazione tra autori e curatori e soprattutto come esiti di percorsi di residenza per artisti e teorici organizzati attraverso O' A.I.R. Programma Internazionale di Residenza. Un contenitore che prova a mettere in relazione le diverse esperienze, il territorio, la dimensione di dibattito politico e sociale e il tempo e le risorse per tradurre tutto questo in un processo creativo e fruibile.

Un'offerta culturale che cerca di sviluppare una relazione molto forte con la dimensione spaziale specifica in cui trova luogo, a partire dalla sua forma,

dalla sua luce e, talvolta, anche dalla sua collocazione.



UNATTIMOPRIMA, installazione ambientale Antonio Rovaldi, 2001



Gravity one_fleeting vision, installazione Sergio Limonta, 2011

Illuminato da luce naturale zenitale e diffusa da ampi lucernari, tale spazio mantiene quel giusto grado di tranquillità e riservatezza che riesce ad incuriosire il fruitore senza mai travolgerlo. Una dimensione cui certamente contribuisce l'affaccio su quel cortile particolarmente tranquillo, che funziona come spazio intermedio e di transizione tra il ritmo frenetico della vita che si svolge in strada e in città, e un tempo più lento, necessario per assistere ad un evento, godere di un concerto o esplorare i contenuti di una mostra.

Negli anni O' è stata in grado di generare attorno a sé una piccola comunità, “*una specie di serbatoio di risorse umane*”, una rete che ha dato origine a molti dei progetti che per questo spazio sono stati realizzati. Sì perché uno degli obiettivi principali è quello di essere, prima di tutto, un luogo per gli artisti, nel quale essi possano sperimentare e misurarsi con il

proprio lavoro attraverso dei progetti site specific, realizzati ad hoc non solo per questo spazio ma anche per lo spirito di questa associazione, e che nascono anche come l'esito di rapporti, frequentazioni e relazioni vissute e protrate nel tempo.

È in questa direzione, come risposta all'attivazione del network tra artisti e curatori internazionali e coerentemente al proprio carattere sperimentale, che O' ha inaugurato, nella primavera del 2006 e fino al 2012, O'A.I.R. Programma Internazionale di Residenza per Artisti e Teorici, un contenitore di esperienze, di relazioni e dialogo dove vengono messi a disposizione spazio, tempo e risorse per sostenere tutto il processo e l'elaborazione creativa che portano poi al prodotto, sia esso una performance musicale, un'installazione video, o l'esposizione di alcuni materiali. Il programma – ora meno frequente – prevede tre appuntamenti per stagione, ciascuno dei quali ospita da due a quattro artisti e un curatore, provenienti da esperienze e approcci diversi, selezionati su invito e attraverso un bando di partecipazione a partire dalla scena sperimentale internazionale. Durante la permanenza a Milano, che varia da un minimo di una settimana fino a un massimo di due mesi, vengono messi in discussione progetti e processi, attivati confronti e ricerche, aperte al pubblico durante la presentazione da O' al termine di ogni programma.

Per garantire il proprio carattere sperimentale e innovativo, O' non gode di alcun tipo di sostegno pubblico ed è completamente autofinanziata, basata sul supporto individuale di chi ne condivide lo spirito, su barriere all'ingresso pressoché nulle – che prevedono una donazione molto bassa solo per i concerti – e sulla possibilità molto saltuaria e casuale di affittare esternamente lo spazio come location, utilizzando il brand viapastrengo per evitare ogni tipo di relazione con l'attività dell'associazione.

Questo tipo di sostenibilità ha certamente portato a un alternarsi di fasi

più o meno redditizie, ma ha, allo stesso tempo, imposto una costante necessità di autodefinizione, di ripensamento della propria identità e di aggiornamento dei propri obiettivi a seconda del momento in corso. Questo è esattamente ciò che è successo nel 2013 quando l'associazione, in concomitanza dello scadere del contratto d'affitto, ha attivato una campagna di crowdfunding – O' Rescue Program – assistendo ad una mobilitazione generale della comunità che vi gravita attorno per raccogliere il necessario, riscattare il contratto d'affitto e consentirle di proseguire la propria attività.

Tutte le immagini sono courtesy of O'.

Capitolo 3

Una lettura trasversale

3.1 Il significato dell'innovazione culturale

Il tema dell'innovazione culturale, sempre più direttamente connesso a quello dell'innovazione sociale, è entrato prepotentemente nei discorsi e nei processi di riconfigurazione dei territori urbani degli ultimi anni, quasi fino a costituire l'unica strategia operativa possibile per tentare di immaginare nuove risposte e percorsi di uscita da una fase di stagnazione dovuta, in larga parte, alla crisi economica. In questo scenario, il tema dell'innovazione si traduce in un potenziale driver di trasformazione, ovvero in un processo in cui la società sembra essere capace di reinventarsi, di auto-trasformarsi e di rispondere da sé ad alcune istanze senza che emerga la necessità di una visione di cambiamento o di un ruolo di regia e coordinamento che ulteriormente anche legittimare le dinamiche in corso. Una concezione che certamente è in grado di mostrare dei potenziali e delle opportunità ma sufficientemente vaga da renderla altresì ambigua e difficilmente circoscrivibile.

Un fenomeno ancora emergente e di difficile definizione

Guardando, infatti, al significato di innovazione culturale applicata allo scenario che caratterizza la città di Milano, si è di fronte a una moltitudine di esperienze e pratiche molto diversificate tra loro, alcune delle quali sono più capaci di rompere gli schemi e di posizionarsi sul mercato con offerte innovative rispetto ad altre che, invece, sembrano essere più deboli sul piano dell'innovazione di prodotto o di processo e che sembrano assumere un

qualche tipo di significato solo se inserite in una logica più ampia di contesto.

Se, da una parte, tale attitudine a generare forme diversificate di innovazione ha causato non poche questioni per quanto riguarda la possibilità di definizione, dall'altra ha evidentemente implicato ancora più conseguenze relativamente alla capacità di misurazione degli impatti per comprovarne un'eventuale rilevanza. In questo scenario, dunque, definizioni, fenomeni, misurazioni, applicazioni, concettualizzazioni si mescolano dando origine a una nebulosa incapace di identificare un insieme preciso di storie, processi, organizzazioni e la cui decifrazione risulta essere un'operazione particolarmente complessa.

A Milano più che altrove, infatti, l'accelerazione legata all'innovazione culturale sembra emergere come una strategia di cui si è dotata la città e che, in quanto tale sta contribuendo a definire una nuova identità urbana, quasi come se si trattasse di un'operazione di marketing urbano basata sulla retorica del nascere di nuove opportunità, della partecipazione attiva al dinamismo culturale della città.

Ecco, quindi, che il tema dell'innovazione culturale assume anche dei connotati politici attraverso i quali, valorizzando virtuose esperienze di partnership tra pubblico, privato e terzo settore, si costruisce uno *storytelling* urbano che promuove Milano come la *best practice* a cui guardare, la città delle opportunità, siano esse di lavoro, di cultura, di divertimento.

Ciò che emerge con forza è certamente che Milano è, oggi, una città dinamica culturalmente parlando, che sta affrontando oggi, seppure con ritardo rispetto ad altre realtà europee, alcune tendenze che le consentono di giocare un ruolo e di competere nel contesto internazionale e che sta ricercando nuove soluzioni alle sfide sociali e culturali della

contemporaneità. Attraverso quali pratiche, a partire da quali domande e offerte, e sulla base di quale strategia di senso complessiva restano ancora degli aspetti da indagare e su cui riflettere.

Il punto di partenza con cui spesso si guarda all'innovazione, infatti, è quello per cui tutta la rilevanza del discorso ruota attorno all'idea di 'nuovo' e, in quanto tale, alle potenzialità di una scena nuova emergente. È nel momento in cui l'innovazione culturale viene esaltata a partire, appunto, principalmente a partire dal suo carattere orientato alla novità, che se ne riduce e appiattisce automaticamente il livello di complessità e la si identifica come l'unica risposta praticabile alle questioni cruciali del nostro tempo, in nome di una sua possibile adattabilità o replicabilità. Così facendo, tuttavia, vengono trascurate le caratteristiche intrinseche di un fenomeno sufficientemente complesso e tralasciati tutti quegli aspetti più direttamente connessi al piano fenomenologico.

L'analisi dei casi oggetto di studio ha contribuito a far emergere come esista una dimensione innovativa culturale più o meno latamente intesa, che accomuna queste pratiche per il loro mero essere spazi culturali multifunzionali che combinano offerta e consumo. Questo aspetto pone, tuttavia, delle questioni relativamente al rapporto tra status dell'organizzazione e grado dell'innovazione per cui, appunto, un'organizzazione culturale non può essere di per sé e solo perché in quanto tale, culturalmente innovativa.

Per quanto si tratti ancora di un fenomeno recente e probabilmente non ancora maturo per avanzare delle considerazioni di senso e valutarne gli effetti, sembrano comunque emergere quattro possibili direzioni per definire possibili modi e ambiti di applicazione per l'innovazione culturale.

Il primo, di tipo amministrativo e legato al rapporto e al dialogo con

l'attore pubblico e con le procedure e normative amministrative in un'ottica anche e soprattutto sia di accesso agli spazi e alle infrastrutture sia di supporto nella gestione. Il secondo tipo, relativo al rapporto e al coinvolgimento dei pubblici, alla promozione e alle strategie di *audience development*, con particolari categorie di pubblico come scuole, comunità, imprese, immaginando nuovi strumenti per intercettarle. Un terzo tipo di innovazione, che ha a che fare con quello che può essere definito *funding mix*, ovvero l'accesso, l'organizzazione e la gestione delle diverse possibilità di finanziamento. Il quarto e ultimo tipo, riguardante invece più il prodotto e l'aspetto curatoriale dell'offerta culturale, in riferimento a nuovi contenuti e modalità di programmazione delle proposte, con riferimento a fruizione, educazione, molto spesso formazione; in particolari settori che possono variare dalla musica, alle arti visive, dallo spettacolo dal vivo a mostre ed esposizioni.

L'obiettivo trasversale che sembra accomunare tutti i casi è quello di provare a esserci, costituire un piccolo tassello dell'offerta complessiva a scala urbana, riuscire a costruire una proposta concreta che attivi i territori di riferimento e che si sviluppi spesso a partire da necessità economiche e condizioni di sostenibilità imprescindibili, intercettando dunque modalità di accesso, organizzazione e gestione delle diverse possibilità di finanziamento.

Evidenze dalla ricerca

A partire da questo scenario, per provare a tracciare alcune indicazioni di carattere generale più aderenti alla realtà e tentare di ridurre il *gap* esistente tra riflessione teorica, decifrabilità del fenomeno e analisi e comprensione delle diverse pratiche, è necessario partire da alcuni assunti che è stato possibile definire attraverso l'analisi dei casi.

Ogni caso di organizzazione culturale, a prescindere dal suo settore di operatività e dal suo assetto strutturale, è portatore di un'ideologia che si

materializza in pratiche e funzioni diversificate, per cui diventa possibile procedere con una classificazione che operi solo per macro-categorie.

Ogni caso utilizza strumenti e attività – per meglio attrezzarsi a realizzare la propria specifica missione – che possono essere definiti culturali in termini generali e che vanno a comporre l’offerta e la programmazione specifiche di ogni organizzazione – iniziative, seminari, mostre, concerti, spettacoli teatrali, etc.

Esistono velocità e gradi di consapevolezza molto diversi tra gli attori che contribuiscono a delineare lo scenario culturale contemporaneo. Non a tutti appare evidente come emerga la necessità di guidare le potenziali ricadute di questo fenomeno, a livello politico, nel mondo del lavoro, in relazione a processi di rigenerazione urbana, nell’ambito della sfera sociale e dei servizi, etc.

Seppure con modalità diverse, i casi analizzati concepiscono innovazione culturale e sociale in una relazione circolare entro la quale quella culturale può essere influenzata dalle dinamiche sociali, e quella sociale può, a sua volta, fondarsi su nuovi percorsi e saperi.

La rilevanza e l’impatto di questo tipo di iniziative sembrano dipendere non tanto dalla qualità dei programmi e dei progetti – su cui invece è necessario soffermarsi per studiarne il carattere di innovazione e di sperimentazione – quanto più dal contesto territoriale con cui si confrontano e dalle comunità con cui riescono a stabilire relazioni operative.

Tutte le organizzazioni culturali combattono delle proprie battaglie per la legittimazione pubblica e per il reperimento di risorse – costruendo e comunicando un’immagine di sé, presentando all’attenzione generale o degli ambienti di riferimento i risultati de proprio lavoro, coinvolgendo operatori della cultura quali testimoni, e inserendo la propria attività entro i network attivi sugli stessi temi.

La definizione dei beneficiari diretti dell’operato di tali casi è un aspetto particolarmente complesso. Le finalità appaiono sempre di ordine generale,

universalistico, anche quando sembrano avere a che fare con progetti specifici. Il destinatario ultimo è piuttosto un concetto astratto, la rilevanza sociale, l'opinione pubblica, la condivisione di sapere. Da questo ne scaturisce anche la difficile misurazione dell'efficacia, ma anche dell'efficienza dell'azione.

La questione della sostenibilità e le condizioni per cui risulta fondamentale trovare quell'equilibrio sufficientemente stabile per garantire livelli anche minimali di attività. Ciò comporta, dunque, inevitabilmente la ricerca sistematica di introiti addizionali, spesso facendo ricorso a diverse tipologie di partnership o partecipazione a bandi. In questo senso appare molto forte la dimensione di condivisione, di spazi, tempi, esperienze, competenze, consigli professionali, socialità, ma la mobilitazione di risorse economiche tangibili, alla scala urbana e sul lungo periodo, sembra essere un elemento di debolezza. Da questo punto di vista, dunque, si tratta ancora di casi indipendenti, che difficilmente riescono a costituire un'unica voce che possa contribuire a ridefinire i confini e gli obiettivi dello scenario culturale milanese complessivo.

La presenza di volontariato o di pratiche simili, che garantiscono a questi casi di vivere anche grazie al contributo di lavoro di persone motivate e interessate alle finalità. Si tratta, in genere, di operatori culturali occupati, spesso, anche in altri percorsi professionali, che operano all'interno dell'organizzazione e talvolta intervengono nei suoi programmi quali collaboratori sistematici o saltuari. Ciò che sembra distinguere questo tipo di pratiche dal volontariato puro è il valore aggiunto che tali soggetti sembrano attribuire al loro coinvolgimento, quale occasione di crescita, possibilità di fare rete e di inserirsi in nuovi circuiti, l'aumentare delle opportunità lavorative, etc. Come se esistesse, dunque, una sorta di scambio tra dedizione alla missione e le opportunità socio-professionali che possono emergere.

È possibile che la fase sperimentale delle organizzazioni culturali giunga presto a maturazione e la ricerca prossima ventura dovrà cercare di entrare

più esplicitamente nelle dinamiche relazionali che questi spazi fanno generare rispetto agli altri modelli di sviluppo. Bisogna ancora indagare in profondità se, e fino a che punto, l'innovazione culturale sia davvero in grado di stimolare dei processi di scambio culturale, produzione economica, sociale e spaziale, riorganizzando quanto avviene lungo i due grandi assi di produzione e consumo, e di società e mercato.

3.2 Le offerte culturali e la mancanza di una visione complessiva

Una delle questioni principali di cui è necessario occuparsi quando si parla di nuovi spazi culturali multifunzionali, è quella legata all'identità, direttamente connessa alla programmazione e all'offerta culturale e, dunque, alla sua sostenibilità e fattibilità economica, soprattutto nel momento in cui, per necessità o per volontà, ad attività culturali si affiancano spesso attività commerciali.

Fino a qualche tempo la classificazione dei luoghi culturali era un'operazione sufficientemente semplice, per cui i diversi spazi, teatri, cinema, biblioteche, etc., adempivano alla funzione di base prevista e tradizionalmente intesa.

In tempi più recenti, tali modelli di riferimento sembrano essere implosi, dando origine a una commistione generica tra spazi, offerte, linguaggi, produttori e consumatori che si 'aggrovigliano' tra di loro. Si è modificata la partecipazione culturale, si è progressivamente stratificata, ibridata, si è resa multidimensionale, si è aperta alla nascita di pratiche interessate a sperimentare nuovi formati basati su meccanismi di coinvolgimento attivo e di allentamento del rapporto rigido tra chi crea e chi riceve, sulla sovrapposizione, anche temporanea, del confine tra pubblico e privato, su una tipologia di offerta pensata per favorire il dialogo, la relazione tra le persone.

Questi cambiamenti sollecitano inevitabilmente anche le dimensioni di spazio e di luogo implicate nei processi di produzione e partecipazione culturale. Se da un lato la produzione culturale è sempre più influenzata dallo scenario globale relativamente a immaginari, linguaggi e format, dall'altra questo tipo di rimodulazione basata anche sul coinvolgimento diretto dei soggetti, su dinamiche di comunità e sui bisogni territoriali deve necessariamente scaturire da una dimensione locale.

Le trasformazioni che stanno attraversando molti di questi spazi pongono, dunque, il problema della loro identità soprattutto laddove si tratti di un'identità nuova, che prova a essere innovativa. Quando la funzione di uno spazio non è più univoca e predeterminata ma diventa, al contrario, fluida, plurale, aperta alle contaminazioni quale diventa, dunque, la sua identità? Come si riesce a passare in modo efficace da una funzione facilmente comunicabile, a una serie di proposte che si traducano in un progetto riconoscibile nel suo insieme?

I diversi modi del fare culturale

Nel passaggio da identità univoca a identità plurime si è assistito a un cambio di impostazione, un nuovo paradigma per cui l'ambito di applicazione dell'innovazione appare molto più legato alla dimensione processuale invece che all'ideazione o alla ricerca di un nuovo prodotto. Quest'attenzione al processo si sostituisce alla forma o al contenuto in sé e pone l'accento sulle procedure, sulle filiere, sulle relazioni sociali che la ricerca di un prodotto può determinare. Una sperimentazione quasi più orientata a investigare nuove forme di multidisciplinarietà, a immaginare nuove contaminazioni e prodotti ibridi tra linguaggi e attività diversificati. In tutto questo, il risultato sembra essere solo una parte della storia, ciò che altresì conta allo stesso modo se non di più, è il messaggio che il prodotto può essere in grado di veicolare. Questo elemento costituisce il vero

obiettivo da comunicare, il fatto che l'offerta culturale si sia aperta ad altre realtà, ad altre possibilità, più inclusive, partecipate, informali. Si riparte, così, dall'interrogativo della funzione stessa collocandolo al centro di tutta la strutturazione dell'offerta. L'accento è puntato sul risultato che si vuole ottenere, quasi eliminando dal panorama delle possibilità la risposta univoca del prodotto più tradizionalmente riconosciuto. Tale approccio è l'esito di un periodo storico che sentiva, e sente tutt'ora, la necessità di un rinnovamento, ripartendo soprattutto dalla definizione delle funzioni e da come è stato concepito il consumo culturale fino a ora.

Molte, infatti, delle offerte e delle proposte culturali concepite dai casi presi in esame presentano un'ipotesi curatoriale basata sul declinare quasi all'infinito i diversi modi del fare culturale. Non si offrono più solo musica, o teatro, o percorsi espositivi, bensì l'universo ampio della fruizione culturale. I diversi linguaggi non sono più alternativi ma, al contrario, è la loro integrazione che viene ricercata maggiormente, molte volte a discapito di un'adeguata preparazione e attività di ricerca e di *scouting* su un'unica componente. In questo senso si inserisce anche la proposta molto diffusa di lavorare sempre più sulle connessioni che i prodotti possono avere tra loro e sempre meno sull'approfondimento di forme tipologicamente affermate.

“C'è una richiesta generale di base che è stata intercettata che è quella di luoghi che contemplan la sosta, sufficientemente accoglienti e accessibili da invitare alla permanenza, in cui si possa accedere a contenuti culturali e allo stesso tempo a servizi. Per questo abbiamo deciso di essere contemporaneamente un teatro, un coworking, un community hub, un ristorante, un punto di ritrovo per cittadini, artisti, lavoratori.” (intervista, maggio 2017)

L'innovazione tecnologica e digitale costituiscono, inoltre, un ulteriore

elemento scatenante per l'affermarsi di questa nuova apertura poiché permettono di produrre qualunque tipo di contenuto culturale in modo semplice ed economico, abbattendo drammaticamente l'usabilità dell'attrezzatura tecnica specializzata necessaria per la produzione di standard professionali o semi-professionali. L'aspetto più significativo del nuovo scenario non è tanto l'abbattimento di barriere sul lato della domanda, quanto quello dal lato dell'offerta, in cui la distinzione tra produttori di contenuti culturali e pubblico si fa sempre più sfumata e tutti possono passare con fluidità e naturalezza da una posizione di fruitori di contenuti prodotti da altri a quella di produttori di contenuti propri, e viceversa.

Anche per quanto riguarda la distribuzione dei contenuti culturali nei casi che sono stati analizzati, essa non passa più necessariamente attraverso il mercato, ma segue logiche di condivisione e scambio sociale con bassissime barriere all'ingresso, per le quali al pagamento di un prezzo per un biglietto si sostituisce spesso un'offerta libera, una donazione per sostenere processi di produzione in cui ci si identifica e che, per questo, si apprezzano e si sostengono.

I meccanismi di produzione e programmazione cui ricorrono i casi analizzati hanno che vedere con un mix composto da sfere di produzione e iniziative che non potrebbero sopravvivere senza il sostegno puntuale derivante da bandi, finanziamenti o supporti più commerciali; altre fortemente organizzate, che vengono riprodotte sistematicamente e che costituiscono l'attività ordinaria; altre ancora, la cui organizzazione è costantemente in evoluzione e cambia quasi di mese in mese, nelle quali la produzione e la circolazione passano sempre più attraverso canali diversi dal mercato, appoggiandosi a modelli di sostenibilità innovativi come il *crowdfunding*. La coesistenza tra diverse attività e modalità, concepite come non sostitutive ma complementari, fa sì che non necessariamente si debba

passare attraverso il mercato.

“Le difficoltà maggiori sono quelle legate alla fase iniziale. Comunicare e trasferire tutto quello che nella nostra testa sembrava essere così chiaro è un’operazione più complessa di quello che ci si aspetta. Ognuno di noi cerca di avere la propria direzione, che sia identitaria. Alcuni di noi sono più legati alla ricerca del prodotto, altri alla formazione, altri ancora all’impatto sociale e alla possibilità di costruire reti con il territorio.” (intervista, marzo 2017)

Allineamento delle offerte

Nonostante, dunque, si tratti di casi diversificati, come storia, tipologia giuridica e ragione sociale da un punto di vista formale, in relazione alla proporzione tra la componente sociale rispetto a quella culturale e al contesto urbano in cui operano, l’obiettivo che li accomuna rischia di contribuire a un appiattimento delle diversità che, invece, potrebbero emergere, e a generare filiere produttive e iniziative culturali sufficientemente standard, che faticano a modificarsi e rinnovarsi nel tempo attraverso strategie nuove di sostenibilità e di differenziazione.

Pochi sono i progetti capaci di far fare un ‘salto di scala’ all’offerta culturale e ad aumentarne la varietà e il carattere inedito. In questo senso, appare evidente la necessità di costruire una strategia duratura, coerente e di lungo periodo cui ricondurre un numero ampio di progettualità, che integri cultura, creatività e sviluppo urbano capace di mobilitare allo stesso tempo reti culturali, professionalità, attività economiche e sociali.

“Oggi siamo ancora tutti troppo concentrati sulla nostra gestione quotidiana, ci sono ancora troppe urgenze che prima o poi saranno gestibili e che prima o poi consentiranno di collaborare in modo concreto. Oggi tra di noi

intercorrono principalmente delle relazioni dovute ai nostri rapporti e contatti personali, ma con il tempo queste potranno trasformarsi in sinergie reali, in tavoli di lavoro, in percorsi che ci possano rappresentare di fronte all'istituzione.” (intervista, febbraio 2017)

Diversi operatori del settore culturale, per quanto abbiano essi stessi per primi accolto con entusiasmo questo fermento culturale, riscontrano una progressiva carenza di visione e di capacità strategica che possa offrire opportunità e sinergie tra tutte le diverse esperienze che sono nate e che si stanno sviluppando. Questo, è stato molto spesso evidenziato, nonostante Milano presenti già di per sé una concentrazione unica di infrastrutture, istituzioni, capitale umano, imprenditorialità e capacità attrattiva.

Il coordinamento tra i diversi attori del settore culturale così come di altri settori economici e sociali e le opportunità di valorizzazione e riqualificazione territoriale che ne conseguono non possono, oggi, essere dati per scontati e, in larga parte, questi dipendono anche dalla capacità di produrre immagini-guida che vadano a supporto dell'ecosistema di pratiche.

La carenza di una visione complessiva, sia programmatica, sia operativa, contribuisce, da una parte, a indebolire le singole iniziative che perdono così l'opportunità di essere legittimate e inserite in una logica urbana complessiva. Dall'altra rischia ulteriormente di indebolire le condizioni di cooperazione esistenti, di causare ulteriore frammentazione e di mancare opportunità di relazione con altre attività potenzialmente collegabili nello stesso ambito.

“Non esiste ancora una rete tra i nuovi spazi che sono nati. Ma più che tra spazi andrebbe creata una rete tra operatori culturali, partendo dalla necessità di un coordinamento generale del fermento complessivo, per uscire dalle nostre

mura, renderci più ambiziosi, far fare un salto di scala alle nostre progettualità.” (intervista, marzo 2017)

Molti dei casi oggetto della ricerca sono stati fino a ora incubati e sviluppati grazie a un supporto istituzionale che, come già precedentemente illustrato, costituisce un elemento innovativo di per sé. Tuttavia quello stesso supporto sembra poi essere più debole se analizzato in riferimento alla possibilità di mettere a frutto queste opportunità di cambiamento con delle politiche più strutturate e in un’ottica di *leadership* politica-amministrativa di medio e lungo periodo.

Tali politiche a cui si fa riferimento sono da ricondursi ad almeno due ambiti principali che coinvolgono l’attore pubblico: 1) la pianificazione urbanistica, 2) la programmazione culturale. Si tratta di due ambiti che per necessità dell’una e dell’altra devono procedere di pari passo. Nuove visioni e interpretazioni territoriali necessariamente passano attraverso scelte strategiche di localizzazioni di funzioni culturali; allo stesso modo il settore culturale deve guardare alle dinamiche centro-periferia ed elaborare strategie guardando ai bisogni delle comunità e dei territori, oltre che alla visione monocentrica più legata a meccanismi di promozione territoriale.

Le dinamiche che si sono sviluppate grazie anche al ruolo dell’amministrazione comunale si sono basate principalmente sull’opportunità di mettere a disposizione e offrire in concessione molti spazi in stato di abbandono attraverso la formula dei bandi con formule di ingresso più o meno accessibili. Quell’insieme variegato di attori, operatori, associazioni, e realtà informali senza grossi capitali alle spalle, è diventato così l’interlocutore perfetto per questo tipo di operazioni. Queste, sulla base del principio di sussidiarietà, prevedono che, da una parte l’attore pubblico

riesca comunque a immaginare nuovi sviluppi e servizi urbani per opera della società civile, nonostante la fase di tagli alla spesa pubblica e di crisi dei finanziamenti e, dall'altra, che i diversi *player* possano provare a mettersi in gioco e testare la loro idea progettuale.

“Gli spazi sono stati, in un momento di crisi, lo strumento dell’attore pubblico per mettere a disposizione delle risorse e avviare dei percorsi di rigenerazione urbana attraverso comunità e pratiche culturali dal basso. Troppa attenzione, però, è stata data al riutilizzo di quegli spazi da un punto di vista architettonico e urbanistico a discapito, invece, del software, ovvero dell’oggetto, del contenuto, della vocazione funzionale. Il sovradimensionamento della dimensione spaziale è un fattore molto pericoloso poiché implica il rischio che si diventi tutti delle location, escludendo automaticamente la possibilità di costituire degli agenti di cambiamento.”
(intervista, gennaio 2017)

Il ricorso ai bandi è, dunque, la strategia operativa più diffusa, sia per la fase di avviamento della progettualità, sia per il reperimento di risorse economiche. Riuscire a ricevere questo tipo di sostegno significa, infatti, non solo avere la possibilità di ottenere una somma in denaro utile ad avviare la progettualità ma anche, talvolta, beneficiare in fase iniziale di una fase di accompagnamento e incubazione volta a creare il terreno adeguato, a sviluppare competenze, *capacity building*, e mettere i soggetti di riferimento in condizioni di operare sul mercato.

Nel contesto dei bandi i fattori che sembrano assumere una prospettiva strategica sono la scalabilità del modello progettuale, la rete di partnership che possono essere attivate e l’impatto sociale e culturale capace di incidere positivamente sulla società e sul contesto, ovvero di intercettare e coinvolgere le comunità che abitano i territori.

Audience development

La nuova ondata di progettualità culturale che si è diffusa scaturisce, appunto, anche dalla necessità di ridurre quel *gap* tra pubblici e istituzioni culturali, promuovendo un'offerta più accessibile, inclusiva, talvolta partecipata. Un'offerta che intende essere fortemente interconnessa con lo sviluppo e il benessere dei cittadini e delle comunità, con la possibilità che loro prendano parte attivamente alla definizione di strategie che soddisfino i loro bisogni. Una base di partenza, dunque, sociale, ampia, che provi a innescare processi di sviluppo individuali, a sviluppare capitale sociale e culturale, a impattare sulla dimensione di cittadinanza e sulla qualità della vita di tutti.

“L’obiettivo è quello di ridare al centro culturale la sua missione fondante archetipica, cioè di essere un luogo di incontro, confronto, crescita collettiva, contaminazione tra linguaggi, comunità” (intervista, maggio 2017)

Il tema dell'*audience* è, dunque, affrontato sia in termini quantitativi, ovvero di raggiungimento di obiettivi di crescita e ampliamento della domanda, ma anche e soprattutto in termini qualitativi e di diversificazione, per provare a raggiungere e stimolare nuovi pubblici attraverso format e logiche di partecipazione diverse.

In generale, la traccia comune alla maggior parte dei casi ha a che fare con modalità più o meno intense ed esplicite di attivazione dei pubblici e co-creazione delle offerte. Sono, infatti, molte le iniziative che provano a valorizzare il capitale sociale e culturale, il potenziale creativo, la disponibilità alla condivisione nella produzione di significati che contribuiscano a rafforzare il senso di comunità e ad ampliare la base sociale dei potenziali beneficiari.

Non si tratta, infatti, solo di incentivare il consumo culturale ma di ricercare un rapporto nuovo con chi frequenta questi spazi. I consumatori possono, così, diventare partecipanti attivi, i testimoni di un'esperienza, talvolta anche venendo coinvolti nella gestione o in meccanismi di finanziamento, andando sempre di più nella direzione di un progetto comune, di un bene comune di cui occuparsi collettivamente.

In questo senso l'*audience development* dovrebbe costituire per ogni organizzazione culturale il punto di partenza della riflessione, l'*incipit* di un ragionamento finalizzato a collocare il proprio agire culturale, artistico e organizzativo all'interno di uno specifico contesto sociale ed economico, ponendosi in una prospettiva di cambiamento e, appunto, di innovazione.

“Molti di noi si considerano come delle piattaforme open, attraversabili, accessibili, più che dei produttori di offerte o distributori di servizi. Siamo aperti alle collaborazioni, al contributo che le persone possono apportare, all'interazione con altre realtà.” (intervista, aprile 2017)

“Progressivamente le persone hanno capito che siamo uno spazio che mette a disposizione diversi servizi e tipologie di offerta, che offre formazione, che crea progettualità e che cerca di coinvolgere soggetti diversificati, con modalità ogni volta diverse.” (intervista, giugno 2017)

Il contesto multiculturale

“Il contesto in cui decidi di collocare il tuo progetto ha una forte influenza sulla tua identità e sulle scelte che andrai a operare in termini di produzione e offerta. Per farti conoscere alla scala urbana devi prima necessariamente

trovare consenso nel quartiere di riferimento, intessere relazioni, attivare i cittadini e renderli parte delle tue attività quotidiane.” (intervista, febbraio 2017)

La città, però, è sempre di più un contesto plurale. L'identità sociale e urbana che si costituisce localmente è in realtà plurima, esito dell'interazione di soggetti e processi diversificati che sono, a loro volta, portatori e produttori di identità diverse. L'identità di un contesto urbano, di un quartiere, è la stratificazione di identità diverse, di quelle prodotte localmente, di quelle che provengono dall'esterno, così come di tutte quelle immaginarie che si possono avere di quel contesto. La stessa idea di quartiere implica alcune tensioni, laddove per quartiere si intende un grumo di storie, un nodo di reti, di ambienti spaziali, un'ibridazione tra pratiche, identità e culture. Ed è in questo senso che appare sempre più difficile considerare delle tipologie univoche di cultura e di pubblici, soprattutto a Milano, dove la matrice interculturale caratterizza fortemente la città come luogo di convivenza, confronto ma anche conflitto tra culture, fedi e tradizione etniche diversificate.

L'idea che a Milano sia presente un certo tipo di cultura, da una parte, rimanda a quegli elementi fortemente caratterizzanti di un territorio in termini non solo ambientali e di stratificazioni storiche, ma anche di relazioni costitutive nel rapporto tra uomo, società, cultura, ambiente; dall'altra, rimanda agli interrogativi su quale siano le diverse identità e su come queste dimensioni entrino nei processi decisionali, nelle scelte di pianificazione, nelle strutturazioni delle offerte. Il tema delle identità culturali ha evidentemente a che fare con le forme della cittadinanza nei suoi risvolti più concreti, in riferimento a scelte collettive e a economie culturali e territoriali.

I casi che sono stati analizzati non sembrano prevedere un'offerta che vada in questa direzione, che sia stata elaborata a partire dal contesto multiculturale che caratterizza la città di Milano. Seppure, infatti, molte delle offerte prodotte partano dal presupposto di voler intercettare le diverse comunità presenti nei territori, in realtà il target principale di riferimento sembra essere sufficientemente standardizzato e assestato su quella tipologia di fruitore/consumatore di fatto molto simile, per linguaggi, stile di vita, scelte culturali e professionali molto simile al produttore stesso. A caratterizzare questa tipologia di target è la frequenza e l'ampiezza dei consumi, ovvero la varietà e il numero di generi e attività culturali che pratica.

In questo senso, infatti, questo tipo di spazi tendono a sostituire il pubblico verticale, quello interessato a un'unica arte o a un unico genere, con un pubblico orizzontale, ovvero curioso delle diverse forme di espressione culturale. Tuttavia, gli operatori culturali sembrano faticare a decifrare gli immaginari, i comportamenti e le domande di senso del contesto multiculturale e della società plurale. Non sembra, infatti, delinearsi la possibilità di sperimentare un'offerta più inclusiva di tutte le diverse possibilità che il territorio può offrire, costituita da pratiche che possano essere in grado anche di rispondere a una domanda culturale più transculturale, basata su temi comuni a più culture.

Sembrano emergere due diverse prospettive in questo senso. Da una parte quei casi e quegli operatori che considerano l'*audience development* quasi come una forma di marketing, un nuovo paradigma finalizzato a intercettare e personalizzare l'offerta nei confronti di un consumatore che deve necessariamente essere coinvolto e fidelizzato, anche per contribuire attivamente alla vita e alla sostenibilità dell'organizzazione culturale. Dall'altra quella convinzione per cui l'*audience development* debba, per sua natura, confrontarsi con chi è di norma meno coinvolto nel contesto socio-

economico, tentando di avvicinare pubblici più marginali, senza contemplare, tuttavia, un possibile interesse culturale che possa funzionare come *common ground* da cui partire.

3.3 L'imprenditorialità culturale

“Quali sono gli elementi che qualificano la categoria degli operatori culturali? È complesso tracciare una continuità nei nostri percorsi professionali.” (intervista, gennaio 2017)

Il lavoro dell'innovatore sociale o culturale è, oggi, ancora caratterizzato da una densa nebulosa di significati e accezioni molto diversi tra loro che, sempre di più, si associano a componenti culturali, creative, ad aspetti come l'autoimprenditorialità, a capacità relazionali e legate al 'fare rete'.

Nell'ultimo decennio abbiamo assistito a un impressionante incremento del numero di soggetti in grado di esercitare forme di produzione e diffusione di prodotti culturali, i quali vivono una condizione professionale e occupazionale spesso oggetto di una continua ridefinizione, tra opportunità e rischi, ma soprattutto tra precarietà e flessibilità.

Questo tipo di scenario è stato evidenziato anche dall'analisi condotta attraverso i casi e ha permesso di far emergere alcuni tratti ricorrenti degli attori che oggi caratterizzano lo scenario culturale contemporaneo.

Percorsi professionali totalizzanti

I protagonisti dei casi analizzati si muovono all'interno della loro

professione e vivono la loro condizione lavorativa in modo totalizzante, fino a trasformare la loro intera vita in una parte centrale del lavoro. Le modalità con cui essi si dedicano al progetto culturale a cui prendono parte sono esemplificative di una certa sovrapposizione tra vita privata e vita professionale che si presenta come totalmente indipendente dal percorso di formazione precedente o dalle condizioni di reddito cui accedono.

Ciò che emerge con chiarezza è che i confini tra tempi di vita e tempi di lavoro si fanno sempre meno netti, esattamente così come si rendono più fluidi quelli tra luoghi di vita e luoghi di lavoro. Due dimensioni che si dilatano, si intensificano, si sovrappongono in un'incessante e continua produzione di contenuti, relazioni, attività, etc.

I lavoratori della produzione culturale, infatti, non fanno più esclusivamente riferimento a quei profili che, per natura, prevedono una componente culturale o creativa – tipo artisti, musicisti, attori, ballerini – ma sempre di più si estendono fino a profili come architetti, formatori, consulenti, ma anche imprenditori, consulenti aziendali. In questo senso parlare di lavoratori della produzione culturale vuol dire soprattutto superare i confini del lavoro culturale-creativo in senso stretto e andare invece ad attingere in una molteplicità di settori che si ritrovano poi nella molteplicità di offerte, attività e servizi che, all'interno dei luoghi della produzione e diffusione culturale, si presentano.

Si tratta di uomini e donne, di giovani, di lavoratori che vivono una condizione di flessibilità costante e che fanno della loro versatilità, della loro capacità di reimpiegarsi e delle loro diverse identità professionali dei punti di forza, seppure questo spesso si traduca in condizioni lavorative e contrattuali che hanno a che vedere con rapporti di lavoro occasionali, parasubordinati, con partita iva, etc.

Tra questi profili, quelli che sono dotati allo stesso tempo del mix di successo fatto sia di capitali, sia di risorse, costituiscono una minima parte. La maggior parte è invece composta da soggetti che provano a utilizzare e valorizzare le diverse forme di capitale che hanno a disposizione, da quello sociale a quello culturale, da quello simbolico a quello economico, per raggiungere una condizione lavorativa stabile che consenta loro contemporaneamente di trasformare le loro passioni in opportunità lavorative e di costituire un piccolo tassello di un fenomeno di rigenerazione urbana più ampio.

Formazione continua e investimento

Si tratta di lavoratori che, più di altri, devono aggiornarsi, aggiornare il loro curriculum vitae, essere consapevoli di tutto quello che attorno a loro accade in termini di produzione culturale, sviluppare capacità di *storytelling*, di *personal branding*, di costruzione di una reputazione, che devono partecipare alla vita urbana nel senso più ampio del termine. Devono formare il proprio io professionale e devono costantemente aggiornarlo per inserirlo in una rete di relazioni locali ma anche nazionali che consentano di far evolvere il progetto culturale, di creare sinergie e progettualità, di rivederlo alla luce di altre esperienze simili con cui sempre più spesso si possono sviluppare dinamiche di competizione. In questo senso sembra esistere una relazione densissima di significato tra la dimensione di lavoratore culturale e quella di imprenditore di sé, composta da dinamiche reputazionali, di visibilità, in cui anche il tempo libero e privato può diventare tempo produttivo, in cui è necessario esserci, partecipare, rendersi visibili e attivi negli ambienti adeguati.

La vocazione personale e il desiderio di autorealizzazione e di riuscire a fare parte di questa comunità spingono i lavoratori delle organizzazioni culturali a mescolare in un *unicum* senza confini passioni, aspettative, diritti,

componente gratuita del lavoro, contribuendo, così, a fare del lavoro culturale un'operazione continua di scambi, confronti, relazioni, relativamente al rapporto tra ideologia e operatività, con particolare riferimento alle strategie adottate individualmente da ciascuno.

In particolare, questa condizione sembra essere aggravata dal fatto che nel mercato delle organizzazioni culturali milanesi sembra non esserci un caso dominante che guida e coordina la produzione culturale a una scala più elevata. Questo aspetto inevitabilmente contribuisce a un abbassamento delle soglie di accesso al mercato e, dunque, alla creazione di un contesto in chiunque può essere in grado di trovare uno spazio per co-produrre contributi e offerte e contribuire allo scenario complessivo urbano. Tale contesto, a sua volta, implica che gli investimenti operati da ciascun soggetto assumano dei connotati di fortissima rilevanza e responsabilità e che necessariamente questi debbano porsi in una condizione di pro-attività nei confronti dell'innovazione, del panorama complessivo e delle comunità che lo abitano. È come se il grado e la capacità di innovare fossero l'unica possibilità per garantirsi un futuro occupazionale e di successo, e questo porta il lavoratore culturale costantemente alla ricerca di qualcosa che verrà, che sembra non esserci ora, almeno non per come si configura nel presente.

Al lavoratore culturale viene, dunque, richiesto di essere consapevole del contesto attuale, di conoscerne la retorica, i limiti e le potenzialità, di sottostare ai meccanismi di funzionamento di questo stesso presente ma allo stesso tempo di avere sempre uno sguardo verso il futuro, verso quello che potenzialmente questo scenario potrebbe diventare, per tentare di fornire delle risposte concrete all'ormai ampiamente dibattuto paradigma dell'innovazione. Tale paradigma, come evidenziato precedentemente sembra, tuttavia, essersi assestato su assetti e conformazioni sufficientemente standard, dalle quali diventa per gli operatori del settore particolarmente difficile deviare anche qualora dovessero presentarsi delle

occasioni reali di cambiamento, di sperimentazione o di diversità.

Fare rete

Un aspetto particolarmente rilevante in questa riflessione è la capacità dei diversi player di fare rete e di fare impresa, e del loro relativo processo di normalizzazione. Come abbiamo visto, nascono continuamente microstrutture composte da lavoratori cognitivi e culturali che investono in spazi e ambienti sempre più condivisi, culturali, tecnologici, talvolta della manifattura, altre volta del sociale, che provano a offrire servizi continuativi. Spesso nascono come l'esito di forme dell'imprenditorialità, del fare da soli, dell'autoimpiego, che costituiscono il punto di partenza per lo sviluppo delle organizzazioni culturali e ben rispondono, soprattutto in una città come Milano, a una necessità costante, e quasi retorica, di dimostrarsi e di apparire iperproduttivi, costantemente inseriti in una fitta rete di relazioni, cose da fare, iniziative a cui presenziare, appuntamenti da non mancare.

Il fare rete si è poi ibridato con l'impiego delle nuove tecnologie e dei *social network*, come illustrato in precedenza, che sempre di più hanno spinto alla produzione costante di contenuti e di conoscenza. La circolazione di questi stessi contenuti è stata alimentata dalla collaborazione e dallo scambio immediato di tutto ciò che viene prodotto tra casi simili appartenenti allo stesso contesto ma anche creando connessioni dirette tra territori, organizzazioni, storie, etc., a partire dall'assunto per cui tutte le organizzazioni agiscono in modo trasversale, attraverso settori e luoghi diversi, cercando di mettere a valore qualcosa che li rende unici nel contesto urbano e territoriale di riferimento.

La capacità di socialità e di fare rete rappresentano, inoltre, gli elementi alla base delle diverse opportunità di attivare collaborazioni e partnership specifiche tra diverse organizzazioni. Infatti, nonostante esse siano valutate come onerose in termini organizzativi e di tempo, sembrano costituire la

prassi nella misura in cui, in prima istanza, consentono di avviare l'attività facendo ricorso ad un'ampia rete di conoscenze e amicizie e, in una seconda fase, di coprire aspetti più tecnici o sui cui internamente non vi sia una copertura di competenze adeguata.

Da operatori culturali a imprenditori?

In questo senso l'autoimprenditorialità ha prodotto come conseguenza la necessità di dedicare la maggior parte del tempo ad aspetti organizzativi, gestionali, promozionali più che alla vera curatela dei contenuti artistici o culturali. In questo tipo di assetto, l'aspetto che maggiormente ne risente è, appunto, la qualità dei contenuti che vengono prodotti e che dovrebbero costituire il core dell'offerta e della programmazione di ciascun caso. Da operatori culturali a imprenditori, ovvero soggetti con profili fortemente artistici e culturali si trovano a dover gestire e a fare i conti con altre esigenze, inizialmente molto poco nelle corde della maggior parte di loro ma che presto divengono questioni e attività ordinarie, con cui è necessario confrontarsi per la corretta gestione e organizzazione di ciascun'organizzazione.

In particolare, la maggior parte del tempo è dedicata da questi soggetti alla dimensione economica e sostenibile, e al suo diretto rapporto con l'identità dell'organizzazione culturale che hanno avviato. Un rapporto di difficile calibrazione, in cui la definizione e la gestione del modello di business assumono un ruolo fondamentale nella misura in cui consentono di far corrispondere un piano economico a un piano delle attività e non viceversa. In questa relazione il contenuto, nelle sue diverse declinazioni – sociali, culturali, valoriali – deve essere l'elemento fondante dell'identità, l'elemento attorno a cui si articola la programmazione delle attività e deve costituire l'oggetto sul quale costruire una sostenibilità economica nel tempo, soprattutto per evitare un appiattimento e una standardizzazione delle offerte culturali.

3.4 La dimensione fisico-spaziale

Analizzando gli spazi contemporanei di produzione culturale diventa imprescindibile, oggi, occuparsi della dimensione urbanistico-architettonica, per riflettere su come questa tipologia di casi possa giocare, o meno, un ruolo nella prospettiva del rinnovamento del tessuto cittadino e attraverso quali configurazioni spaziali.

Se è vero, infatti, che gli spazi più tradizionalmente deputati a proporre un'offerta culturale stanno cedendo un po' di terreno anche a luoghi più informali e ibridi, è necessario, dunque, prendere atto di come questo si traduca spesso in una trasformazione anche a scala urbana.

È, in questo senso, nello scarto che esiste tra funzioni tradizionali e funzioni 'innovative', tra modi di vivere lo spazio pubblico, tra patrimonio immobiliare in disuso e processi di rigenerazione, che accade la contemporaneità, per cui gli spazi vengono riconvertiti, vengono immaginati nuovi usi, concepite nuove relazioni tra contenuti e contenitori e, soprattutto, accostate nuove funzioni che provano a rispondere ai bisogni e alle evoluzioni della città.

In tutti casi analizzati, seppure con pesi e modalità differenti, è presente la componente del riutilizzo spaziale. Immobili che un tempo erano destinati ad altri tipi di funzioni vengono, in tempi più recenti, re-inseriti nello scenario urbano attraverso processi di trasformazione fisica ma, soprattutto, di ri-

funzionalizzazione. Tale processo mette in atto, fin da subito, dinamiche relazionali tra storie del passato, preesistenze, nuovi scambi e nuove possibilità di convivenza. Un'inter-spazialità, dunque, che è temporale ma che diventa in larga parte sostanziale. I nuovi modi di essere di uno spazio contribuiscono a delineare nuovi modi di vivere la città e di renderla uno spazio fruibile, a immaginare nuove modalità del fruire cultura e di intendere la produzione e l'offerta culturale.

Ma anche viceversa. Perché è proprio a partire dall'ibridazione tra nuovi legami, nuovi ritmi e temporalità, nuovi spazi di possibilità, tra popolazioni urbane diverse, tra nuove relazioni materiali e immateriali, tra tempi e luoghi di lavoro, di vita e di socialità che i nuovi spazi della produzione culturale vengono ripensati e concepiti soprattutto seguendo la logica dell'interdisciplinarietà. Una logica che viene, infatti, elaborata per provare a mettere il più possibile a sistema tutta la complessità della città – urbana, sociale, relazionale, culturale, etc. – ma che, talvolta, contribuisce a un appiattimento e a un'eccessiva semplificazione di quella stessa complessità.

L'interdisciplinarietà spaziale

Di fronte, infatti, alla moltitudine di linguaggi artistici, performativi, tecnologici, tecniche e discipline, riproducibilità del fare cultura e opportunità di partecipazione e coinvolgimento, l'unica strategia praticabile diventa quella relazionale, attraverso la quale è la combinazione tra le parti a dover essere concepita come innovativa e creativa, e non più le singole componenti.

L'interdisciplinarietà funzionale diventa, così, interdisciplinarietà fisica, che prevede che nello stesso contenitore possano coesistere un bar o un ristorante, un teatro, uno spazio di *coworking*, uno spazio espositivo, sale prova o dedicate ad attività formative, etc., o che per lo meno tale

contenitore possa essere adattato per accogliere la maggior varietà di usi e funzioni.

Questi spazi nascono, dunque, per loro natura ibridati e, attraverso l'accostamento tra funzioni diverse, provano a far emergere i terreni comuni, a favorire processi di scoperta, a mettere in relazione *network* e linguaggi diversificati. In questo modo non si propongono quasi mai come spazi dedicati, specializzati in una sola funzione, ad esempio la musica, il teatro, e non vengono, in questo senso, neanche progettati per assolvere a un solo uso. Talvolta, però, un'eccessiva multifunzionalità e flessibilità spaziale può implicare una mancanza di requisiti tecnici adatti ad alcune tipologie di offerte, si pensi per esempio a concerti specifici che abbiano bisogno di attrezzature particolari, o a spettacoli di danza che necessitino di un palco, o a corsi di formazione per gruppi allargati. Questo aspetto, in qualche misura, può contribuire a un'offerta limitatamente variegata.

Sono quasi tutti spazi in concessione o con contratti d'affitto, che vengono concepiti pensando alle modalità attraverso cui si possono intercettare i tempi di vita del fruitore, attraverso cui attrarre tipologie diversificate di audience. Spazi in cui si lavora, si passa il tempo libero, si prende parte a una mostra, si passa una serata con gli amici ma quale che sia l'esperienza di chi li fruisce, non risulta sempre chiaro quale sia il valore aggiunto del farlo in questi luoghi, o in che modo essi favoriscano l'incontro con l'altro, con il diverso, in che modo riescano a offrire riflessioni consistenti, mature e sostenibili nel tempo all'interno della città.

Attraverso il territorio di contesto, questi spazi dovrebbero provare sempre di più dedicarsi all'ascolto, all'incontro, alla discussione e attivare scambi e conoscenze soprattutto con altri mondi e modi della produzione, sperimentare nuove comunicazioni e narrazioni dei territori, incrociare domande e offerte contemporanee, pensate per tutte le culture che abitano il

territorio, agendo come mediatori tra il cittadino e la comunità e favorendo lo scambio di culture, esperienze e di emozioni.

Capitolo 4

Allegati

4.1 Metodologia

Le attività di ricerca sono state condotte attraverso un percorso metodologico principalmente di tipo qualitativo, articolato in diverse fasi di lavoro e che ha previsto l'ibridazione e la triangolazione tra diversi strumenti analitici.

La scelta di tale metodologia è stata dettata dalla natura della ricerca stessa, che fin dall'inizio è apparsa come esplorativa e interpretativa, piuttosto che validante e dimostrativa di alcuni assunti teorici.

Come da consuetudine nell'utilizzo della metodologia qualitativa, per sua definizione dunque flessibile e volta alla 'parola', il percorso di ricerca si è basato su un orientamento interpretativo a partire dal quale è stato costruito lo scenario di riferimento relativo a significati e concetti propri del tema oggetto d'analisi. Tale metodologia è stata valutata, quindi, come particolarmente utile ed efficace per raccogliere un insieme di dati 'aperti' e di materiali in grado di generare temi e concettualizzazioni che sarebbero potuti non emergere in fase di avvio del percorso e di formulazione degli ambiti di ricerca.

Fin dalle fasi iniziali, questo percorso di ricerca non è stato concepito per produrre una mappatura sistematica dell'offerta culturale di Milano o un quadro esaustivo delle pratiche, degli attori e delle reti mobilitati in questi anni, o per elaborare definizioni puntuali e dettagliate degli ambiti. Al

contrario, invece, l'obiettivo del percorso è stato quello di tratteggiare, attraverso un percorso di evidenza empirica, possibili caratteristiche comuni di uno scenario troppo spesso ancora nebuloso e di generare una conoscenza utile che possa contribuire ad alimentare il dibattito tra operatori culturali, utenti e attore pubblico per conseguentemente orientare lo sviluppo e le strategie a scala urbana.

Per rispondere a questi obiettivi, il percorso di ricerca si è articolato attraverso diversi strumenti di lavoro.

In primo luogo si è proceduto con la **ricostruzione del quadro e del contesto di riferimento**. Da una parte è stato studiato e costruito il *framework* teorico legato a economia della cultura, produzione culturale, industrie culturale e creative, etc. Dall'altra si è analizzato il caso Milano in tutte le sue specificità, in particolare ripensando a un certo tipo di identità e di tradizione legate alla città, studiando le politiche pubbliche, sia in ambito culturale che in termini di rigenerazione urbana, identificando le strategie, gli attori, gli obiettivi, i casi. Questo è stato possibile attraverso lo studio di diversi contributi di letteratura scientifica, ma anche soprattutto attraverso fonti secondarie, come pubblicazioni, documenti ufficiali di programmazione pubblica e non-profit, rassegna stampa, siti internet, ricerche di università ed enti istituzionali etc.

Parallelamente per approfondire e strutturare il quadro tematico della ricerca, è stato organizzato un **ciclo di tre workshop di approfondimento** rivolto a interlocutori diversificati. Il primo ha riguardato le condizioni di innovazione e sostenibilità delle imprese culturali. Il secondo verteva sulla dimensione interculturale della città e sulle possibilità di intercettare e coinvolgere diverse tipologie di pubblici. Il terzo ha affrontato invece il tema della dimensione fisico-spaziale in relazione ai casi di produzione culturale analizzati.

La ricognizione del contesto di riferimento ha permesso di ricostruire una mappatura di circa quaranta casi di produzione culturale attivi a Milano da tempi più o meno recenti e, a partire da questa, di elaborare un processo di selezione per identificarne sei, che fossero, come detto nel capitolo 2, sufficientemente diversificati ed esemplificativi rispetto alle tipologie che sembrano delinarsi.

Questi sei casi sono stati l'oggetto di un'intensa **attività sul campo**. Nello specifico i casi sono stati studiati e analizzati in primo luogo attraverso interviste di persona con i principali attori dei casi selezionati e, successivamente, attraverso un questionario on line.

Le **interviste** condotte sono state di natura semi-strutturata, orientate maggiormente al processo di elaborazione della risposta più che di costruzione delle domande. In quanto tali, esse hanno previsto una traccia di riferimento composta da domande che coprissero tutte le diverse dimensioni chiave connesse al tema. La traccia, sufficientemente flessibile, ha funzionato come linea guida, consentendo agli intervistati di articolare le risposte sulla base dei propri sistemi valoriali, delle proprie priorità e soprattutto delle proprie esperienze relativamente al tema, lasciandoli quindi liberi di far emergere anche temi e questioni che non erano stati previsti in prima battuta dalle domande.

Alcuni contenuti emersi durante le interviste si possono ritrovare nel testo, virgolettati e in forma anonima.

Il **questionario** è stato volto a fermare in modo più puntuale alcuni concetti e ambiti tematici già emersi durante l'intervista e a raccogliere alcuni dati quantitativi che potessero consentire poi una comparazione tra i diversi casi analizzati e consentire, anche a chi non ne ha una conoscenza diretta, di capirne la scala e la rilevanza. I dati raccolti attraverso il

questionario, che nel capitolo due corredano la descrizione dei casi, sono stati poi revisionati e in alcuni casi aggiornati durante i primi mesi del 2018.

Il percorso metodologico ha previsto inoltre una fase di **osservazione diretta** che, attraverso la partecipazione alle diverse offerte culturali e a incontri pubblici e iniziative dedicati al tema e al contesto di Milano, ha permesso di arricchire e testare le informazioni raccolte durante le interviste e di inserire le attività di ricerca nel network e nel dibattito generale.

L'analisi dei casi è stata poi condotta anche attraverso la dimensione visuale, utilizzando lo strumento della fotografia come una parte costitutiva del processo di ricerca, volto a catturare la dimensione spaziale e partecipativa di questi luoghi.

4.2 La traccia per le interviste semi-strutturate

Di seguito vengono riproposte la traccia delle interviste semi-strutturate e il questionario, come strumenti di lavoro che possono costituire l'eventuale punto di partenza di future elaborazioni di questo percorso di ricerca, a Milano come in altri contesti.

Autodefinizione

1. Come vi collocate oggi nel panorama della produzione e distribuzione culturale a Milano?
2. In che modo vi considerate innovativi rispetto al contesto culturale della città e in relazione al rapporto tra processo e prodotto?
3. Come valutate la tendenza degli ultimi anni relativa all'apertura di sempre più spazi multidisciplinari a vocazione artistica e culturale?
4. Ritenete che esista un mercato, un industry di questa tipologia di spazi e come vi ponete in relazione a tale mercato?
5. In relazione a tale mercato pensate che si sia generata una voce univoca dando origine a qualche forma di rappresentanza o credete che le diverse offerte siano ancora molto frammentate?

Modello di business e modalità di finanziamento

6. Come avete strutturato la vostra offerta culturale e per quale target?

7. In che modo provate a intercettare e tenere in considerazione i bisogni dei vostri pubblici di riferimento?

8. Come è strutturato il vostro piano economico e quali sono le principali fonti di finanziamento?

Dimensione spaziale

9. Eventuale ruolo con la pubblica amministrazione e modalità di accesso allo spazio?

10. Come avete ragionato sulla modalità di progettazione e conformazione degli spazi?

11. Questa modalità hanno favorito l'accessibilità e il coinvolgimento dei pubblici?

12. Come avete costruito la corrispondenza tra hardware e software?

13. Considerato il contesto multiculturale della città, quali modalità ritenete di implementare per intercettare e attrarre nuovi pubblici e target, minoranze, comunità?

14. In che modo ritenete che questo contesto possa influire sulla strutturazione e differenziazione dell'offerta e su modalità alternative di fare cultura?

Scenari futuri

15. Come valutereste questa prima fase di attività e produzione in relazione agli obiettivi che vi eravate prefissati quando avete iniziato?

4.3 Il questionario on-line

INFO DI BASE

1. Nome dell'organizzazione
2. Nome
3. Cognome
4. Qual è il tuo ruolo all'interno dell'organizzazione?
5. Da quanto tempo ci lavori?
6. Quando è nata l'organizzazione?

CORE

7. Tre parole chiave che identifichino il vostro sistema valoriale?
8. Tre parole chiave che indentifichino la vostra mission?
9. Come descrivereste il vostro progetto in numeri relativamente ai seguenti indicatori?(dove possibile indicare un dato aggiornato al 2016 o all'ultimo anno disponibile)

entrate annuali

costi del personale

% di utile o di perdita

numero di dipendenti

numero di partecipanti a eventi/iniziative all'anno

altro (indicatore libero)

10. Qual è l'elemento innovativo del vostro progetto?

11. Che cosa significa per voi fare cultura?

12. Quali sono le figure chiave del vostro organigramma?

13. Quali aspetti ritenete critici per il "funzionamento" del binomio spazio-offerta culturale?

VOI E IL CONTESTO

14. All'interno del panorama milanese, a quali altri casi vi ritenete più simili?

E a quali più lontani?

Per quali motivi?

Specificare massimo 3 casi per ognuno

15. Con quali altri casi di produzione e distribuzione culturale a Milano avete attivato partnership, sinergie, dinamiche di network?

Partnership: collaborazioni a partire da obiettivi comuni e condivisi

Sinergie: collaborazioni per produrre un risultato non ottenibile singolarmente

Network: collaborazioni per fini promozionali, di comunicazione, per costituire una "voce"

16. Esprimete un valore percentuale relativamente a ciascuna delle opzioni riguardanti il pubblico che partecipa ai vostri eventi.

Età – sotto 18/19-24/25-29/30-35/36-45/46-55/55 e oltre

nazionalità – italiani/non italiani

pubblico generico/esperti di settore

occasionalmente/non occasionalmente

17. In che modo avete scelto questo spazio e questa localizzazione?

18. Qual è la vostra relazione con il territorio e le realtà circostanti?

Collaborazione: Nessuna – poca – media – alta - altro

19. Siete stati coinvolti in altre attività della zona in cui vi siete inseriti?

Se sì indicare chi erano gli stakeholder che hanno organizzato tali attività.

20. Avete ricevuto richieste rispetto all'organizzazione di alcuni eventi in particolare?

Se sì specificare da chi e di che tipologia

COLLABORAZIONE+STRUMENTI

21. Che tipo di strumenti di comunicazione utilizzate maggiormente?

social – sitoweb – materiale stampato – piattaforme tematiche di comunicazione – media relation – altro

22. Quante persone impiegate e con quante collaborate occasionalmente?

23. Quante di queste persone facevano già parte della vostra rete di conoscenze?

0-25% - 25-50% - 50-75% - 75-100%

24. Avete attivato delle consulenze esterne e per quali aspetti?

FUTURO

25. In un'ottica di sviluppo futuro a che scala intendete fare riferimento prevalentemente?

Locale – regionale – nazionale – internazionale

26. Come intendete sviluppare le vostre fonti di finanziamento nel futuro?Indicare l'incidenza in percentuale

Finanziamenti privati – finanziamenti pubblici – autofinanziamento – altro

27. Relativamente a quali ambiti intendete sviluppare il vostro progetto nei prossimi tre anni?

Una necessità politica

Postfazione

di Bertram Niessen

Quando con *cheFare* abbiamo iniziato a indagare le nuove forme di produzione culturale sono emerse in modo molto chiaro alcune grandi direttrici lungo le quali si stavano trasformando i modi di fare cultura in Italia. Dagli oltre 1800 progetti raccolti e analizzati nelle diverse edizioni del bando e dalle centinaia di incontri fatti in tutta Italia è arrivato un segnale fortissimo: un numero crescente di associazioni, movimenti sociali, imprese, fondazioni, università stava ripensando radicalmente le forme e i modi degli spazi culturali. Oggi, nel 2018, quel segnale è divenuto visibile anche negli ambiti più conservatori della cultura: siamo di fronte alla nascita di una nuova ondata di centri culturali “dal basso” che si muovono in modo spesso indipendente rispetto a quelli consolidatisi nel corso del Ventesimo secolo, secondo logiche proprie, mettendo al lavoro professionalità inedite e generando pratiche culturali diverse da quelle alle quali eravamo abituati.

Spesso le teorie e le pratiche, le analisi e le soluzioni che emergono a tal proposito divergono in modo sostanziale tra loro: a un estremo dello spettro del dibattito c'è chi saluta in modo entusiastico – e sostanzialmente acritico – la nascita di ogni nuovo *co-working* e centro polifunzionale; all'altro estremo c'è chi vede i nuovi esperimenti come fumo negli occhi destinato ad occultare una realtà che, tra immobilità politica e mancanza di mezzi, è destinata inesorabilmente allo sfacelo. In mezzo si articola una pluralità di

posizioni, talvolta inconciliabili e troppo spesso non supportate da dati ed evidenze empiriche. La realtà delle cose è, inevitabilmente, molto più complessa.

Per coglierla è necessario riflettere su almeno due macro-tendenze che danno forma al quadro che stiamo considerando.

Da un lato c'è la necessità da parte degli ecosistemi urbani di riconvertire i grandi spazi industriali in disuso che hanno iniziato a proliferare nelle città durante gli anni '80 e che oggi rappresentano allo stesso tempo fratture urbanistiche costosissime da sanare e nuove terre promesse per il mercato immobiliare: è la chiusura di un cerchio – a tratti ironica, a tratti amara – che ha visto l'occupazione di questi spazi come elemento cardine dei movimenti sociali degli anni '90 e 2000, proprio nell'ottica della valorizzazione culturale.

Dall'altra, è chiaro che i nuovi centri culturali sono un indicatore visibilissimo del tentativo di adeguare le economie urbane italiane a quelle di altri paesi occidentali, incentrate su ricerca e sviluppo, sulla dimensione esperienziale e su un forte valore culturale aggiunto. La proliferazione di co-working, centri culturali e spazi ibridi è il segno chiaro della necessità (che spesso emerge dal basso e cerca interlocutori nelle pubbliche amministrazioni) di trovare soluzioni tangibili e concrete alle nuove sfide economiche, sociali e culturali della contemporaneità in termini di mercato del lavoro, governance territoriale, innovazione del settore culturale.

In molti centri grandi e piccoli si sta sperimentando la costruzione di nuove forme - talvolta armoniche, talvolta conflittuali - di partnership tra pubblico e privato più o meno sociale, che costruiscono nuovi spazi per la cultura e la socialità sbloccando un'immobilità decennale da parte delle pubbliche amministrazioni. I nuovi spazi culturali nati in Italia a partire dalla crisi economica del 2007 sono moltissimi ed è chiaro che quello milanese è il territorio in cui si concentrano con una densità di gran lunga superiore rispetto a ogni altro. Ogni giorno migliaia di persone in città li vivono come

luoghi ibridi di lavoro, ricerca, attivismo, relazione. Sono uno dei nodi nevralgici del consumo culturale urbano e, allo stesso tempo, piattaforme abilitanti per nuove pratiche sociali.

Il quadro che ci troviamo di fronte continua a essere caratterizzato da molti punti oscuri.

Rimangono grandi incognite sul piano della sostenibilità economica di medio e lungo periodo: i costi di ristrutturazione, messa a norma e mantenimento possono essere enormi; non è ancora chiaro in che misura i pubblici che si stanno addensando attorno ai nuovi spazi saranno capaci di garantire le risorse necessarie una volta terminati i finanziamenti, ammesso che i finanziamenti ci siano, dal settore pubblico o da quello filantropico.

Allo stesso tempo, resta da capire quanto e come i nuovi centri culturali potranno essere in grado di trovare le risorse – non solo economiche – per essere produttori ed esportatori di cultura oltre che importatori di contenuti culturali generati all'estero, in contesti dove il pubblico è più presente ed il privato è meno pavido. Questo implicherà inevitabilmente la riorganizzazione dei pesi tra quelli che sono stati i protagonisti di questi ultimi anni (manager culturali, *fundrasier* e specialisti gestionali in grado di cogliere le sfumature della cultura) e le versioni innovative delle figure più tradizionali delle industrie culturali (editor, curatori e ricercatori capaci di confrontarsi con le complessità pratiche e teoriche del contemporaneo). A monte, ovviamente, c'è la necessità di una presa di responsabilità individuale, istituzionale e collettiva della sostenibilità economica della produzione culturale tout-court. Perché se la gestione dei contenuti generati dagli utenti è un elemento chiave del mondo in cui viviamo, non ci possiamo certo limitare a quello.

Troppo spesso, infine, mancano i dispositivi giuridici e amministrativi necessari a dare piena cittadinanza a quelle che sono, a tutti gli effetti, nuove istituzioni. Le minacce sono molteplici e multiformi: vincoli architettonici, urbanistici, normative sugli eventi dal vivo e sui diritti d'autore, mancanza

di riconoscimento dei beni comuni culturali. Se Milano ha saputo in questi anni trovare l'intelligenza e la flessibilità necessarie per permettere il proliferare di alcune sperimentazioni, risposte pienamente efficaci possono essere date solo sul terreno di una riforma sul piano nazionale.

E' evidente che questi tre ordini di criticità possono - devono - essere affrontati prima di tutto su un piano strettamente politico. E che non ci possiamo permettere di perdere altro tempo.

Bertram Niessen

cheFare - direttore scientifico

Riferimenti bibliografici

AA.VV., (2005), *Milano nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*, Mondadori, Milano

AA.VV. (2010) *Per un'altra città. Riflessioni e proposte sull'urbanistica Milanese*, Politecnica, Milano

Amadasi G., Salvemini S. (2005), *La città creativa. Una nuova geografia di Milano*, Egea, Milano

Amin A., Thrift N. (2002), *Cities: Reimagining the urban*, Polity, Cambridge

Amin A., (2002), "Ethnicity and the Multicultural City: Living with Diversity", *Environment and Planning A*, 34(6), pp. 959-80

Arena, G., Iaione, C. (a cura di) (2015), *L'età della condivisione. La collaborazione fra cittadini e amministrazione per i beni comuni*, Carocci editore, Roma

Armondi S., Di Vita S., (a cura di), (2017), *Milan: Productions, Spatial Patterns and Urban Change*, Routledge, London; New York

Arvidsson, A., Peitersen, N., (2013), *The ethical economy: Rebuilding value*

after the crisis. Columbia University Press, New York

Barbetta G. P., Cammelli M., Della Torre S. (a cura di) (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*. Bologna: il Mulino

Berta G., (2014) *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino

Bertacchini E., Santagata W. (2012), *Atmosfera creativa*, Il Mulino, Bologna

Bertoncin, M., Pase, A., Quatrada D., a cura di, (2014) *Geografie di prossimità. Prove sul terreno*, Franco Angeli, Milano

Bianchini, M., E Maffei, S., (2015), *La città industriosa. Anatomia delle nuove comunità produttive urbane*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano

Bolocan Goldstein M. (2009), *Geografie milanesi*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna

Bolocan Goldstein M., Bonfantini B. (2007), *Milano incompiuta. Interpretazioni urbanistiche del mutamento*, FrancoAngeli, Milano

Bolocan Goldstein M., Botti S. (2006), *Milano oltre Milano. Racconti della città che cambia 1990-2005*, Skira, Milano

Bonomi A. (2010), *La città che sente e pensa: creatività e piattaforme produttive nella città infinita*, Electa, Milano

Bonomi, A. (2012) *Milano. Le tre città che stanno in una*. Bruno Mondadori, Milano

Bonomi, A. (2008) *Milano ai tempi delle moltitudini*. Bruno Mondadori, Milano

Borzaga C., Bodini R. (2012), “What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development”, *Euricse Working Paper* n. 036/2012, Euricse. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2064640>

Botto I. S, Di Vita S., (2016) *Oltre l'Expo 2015. Tra dimensione ordinaria e straordinaria delle politiche urbane*, Carocci, Roma

Bosi, G. (2017), *L'impresa culturale. Diritto ed economia delle attività creative*, Il Mulino, Bologna

Bosoni G. (2003), “Genesi e storia del design italiano: una finestra su Milano”, in *Impresa & Stato* n. 62, Camera di Commercio di Milano, Milano

Branzi A. (2003), “Milano distretto per l'innovazione”, in *Impresa & Stato* n.62, Camera di Commercio di Milano, Milano

Bruzzese A, Giuliani I., Botti C., (2015), *I luoghi della produzione creativa. Tre casi milanesi tra rigenerazione, temporaneità e nuove identità urbane*, Maggioli Editore, Milano

Bruzzese A., Tamini L. (2014), *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano

Bruzzese A., Botti C., Giuliani I. (2013), “Territorial branding strategies behind and beyond visions of urbanity. The role of the fuorisalone event in Milan”, in *Planum. The Journal of Urbanism* , ISSN 1723-0993, n.28, vol 2, www.planum.net

Busacca, M. (2013). *Oltre la retorica della Social Innovation*. Impresa Sociale, Milano

Busacca, M. (2015). *Performatività del welfare? Un'analisi delle pratiche e dei discorsi dei Coworking Plus (Co+)*. Colloquio scienti co sull'Impresa Sociale IX Edizione, Reggio Calabria

Campbell C. (2005), "The Craft Consumer: Culture, Craft and Consumption in a postmodern society", in *Journal of Consumer Culture*, n. 5, pp. 23-42

Carlini C., Gallina M., Ponte di Pino O., a cura di, (2017), *Reinventare i luoghi della cultural contemporanea: nuovi spazi, nuove creatività, nuove professioni, nuovi pubblici*, FrancoAngeli, Milano

Carta, M., (2012) *Creative City 3.0: smart cities for the urban age*, in *Smart Planning for Europe's Gateway Cities. Connecting Peoples, Economies and Places*, IX Biennial of European Towns and Town Planners, Genoa, pp. 1-10

Carta M. (2004), "Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale", in *Economia della Cultura*, vol. 1, pp.129-138

Caroli, M., G. (a cura di) (2016), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Milano, Franco Angeli

Centro Studi Pim, (2016), "Spazialità metropolitane. Economia, società e territorio", numero monografico della collana *Argomenti e Contributi*, 15, https://issuu.com/centro-studi_pim/docs/ac15_impaginato-definitivo_web/6

cheFare, a cura di, (2016), *La cultura in trasformazione*, minimum fax, Roma

Chicchi, F. (2014), "Soggettivizzazione, dimensioni sociali e percorsi di vita del lavoratore cognitivo", In AA.VV. *Lavoro conoscenza sindacato. Una*

ricerca tra i lavoratori cognitivi, Materiali IRES Emilia Romagna, Toscana, Veneto

Chiappini, L., d'ovidio, M., (2017) "Il potenziale dei makers: tra innovazione economica e coesione sociale", in *Laboratorio metropolitano per la conoscenza pubblica su innovazione e inclusione*, a cura di E.Polizzi, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, pp. 33-41

Cominu, S. & Musso, S., 2009, "Società e lavoratori della conoscenza a Torino," In AA.VV. *Lavoratori della conoscenza. Protagonisti, politiche, territori*. Associazione Torino Internazionale, Torino

Comune di Milano, Fondazione Brandolini, *Milano In. (2015) Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale*, Comune di Milano, Milano

Comunian R. (2011), "Rethinking the creative city: the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy", in *Urban Studies* no.6, vol.48, pp. 1157-1179

Dente B. (2005), "Governare l'innovazione. Il «policy making» a Milano nella seconda metà del XX Secolo", in AA.VV., *Milano, nodo della rete globale: un itinerario di analisi e proposte*, Bruno Mondadori, Milano

Dieci, D. & Masiero, N., 2013, *Esplorare il lavoro cognitivo: una ricerca alla prova della contemporaneità*, EUT Edizioni Università di Trieste

d'OVIDIO, M., (2010) "Network locali nell'economia cognitiva-culturale. Il caso di Milano", in *Rassegna italiana di sociologia*, 51(3), pp. 459-484

Flaminio F. (a cura di) (2009), *Un approfondimento sull'industria culturale a Milano*, Camera di Commercio, Milano

Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova Classe Creativa*, Mondadori, Milano

Florida R., (2005), *Cities and the creative class*, Routledge, New York

FORA (2010), *New Nature of Innovation*, Report to the OECD

Gill R., Pratt A., (2008), “In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work”, in *Theory Culture and Society* 25(7-8): 1-30

Giuliani I. (2010), *Dismissione industriale e città creativa. Due processi di trasformazione urbana tra riqualificazione e strategie di promozione del territorio: i casi di Zona Tortona e Ventura Lambrate a Milano*, tesi di laurea magistrale, Politecnico di Milano, a.a. 2009-10, disponibile su: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/1202>

iCityLab, (2016), *ICityRate2016: Milano, Bologna, Venezia le più smart. Dominici: “Misuriamo le città come piattaforme abilitanti dell’innovazione”*, Forum PA, Roma

Jansson J., Power, D. (2010), “Fashioning a Global City: Global city brand channels in the Fashion and Design industries”, in *Regional Studies*, no. 7, vol. 44, pp. 889-904

Jenkins H. (2006), *Fan, Blogger e Videogamers. L’emergere delle culture partecipative nell’era digitale*, Franco Angeli, Milano

Lash S., Urry J. (1994), *Economies of signs and space*, SAGE, London

Luckman, S., (2015) *Craft and the creative economy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Magatti M. (2005), *Milano, nodo della rete globale: un itinerario di analisi e proposte*, Bruno Mondadori, Milan

Mariotti I., Pacchi C., Di Vita S., (2017), “Coworking Spaces in Milan. Location Patterns and Urban Effects”, in *Journal of Urban Technology*, Online first: <http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2017.1311556>

Masiero, N., (2014), “Il tema del lavoro cognitivo e l’impianto della ricerca”, In AA.VV. *Lavoro conoscenza sindacato. Una ricerca tra i lavoratori cognitivi*, Materiali IRES Emilia Romagna, Toscana, Veneto

Micelli, S., (2016) *Fare è innovare: il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna 2016

Morandi C., Di Vita S., (2015), *Microspazi diffusi della innovazione nella produzione di beni e servizi e processi di rigenerazione urbana*, in *Atti della XVIII Conferenza Nazionale SIU. Italia 45-45. Radici, condizioni, prospettive*, AA. VV., Planum Publisher, Roma-Milano, pp. 276-283

Morandi, C., Rabbiosi, C., (2012), “Rigenerazione urbana dal basso nel sud-ovest milanese: criticità e proposte”, in *Territorio*, 63, pp. 123-132

Mulgan G., Landry C. (1995), *Creativity and Social Innovation*, in *The Other Invisible Hand: Remaking Charity for the 21st Century*, Demos, London

Nicoli, M., (2015), “L’etica del lavoro intellettuale e lo spirito del capitalismo”, in *aut aut*, n.365, il Saggiatore, Milano

Paltrinieri R., (2004), *Consumi e globalizzazione*, Carocci, Roma

Parmiggiani P. (2001), *Consumatori alla ricerca di sé*, Franco Angeli, Milano

Pasqui G., Fedeli V., Briata P., A cura di, (2016), *Il rapporto sulle città. Le Agende urbane delle città italiane*, Il Mulino, Bologna 2016

Pol E., Ville S., (2009), *Social innovation: Buzz Word or Enduring Term?*, *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp. 878-885. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>

Pratt A. C. (2008), "Creative Cities: the cultural industries and the creative class", in *Geografska Annaler: Series B, Human Geography*, no. 2, vol. 90, pp. 107-117

Ranci, C., eds. (2012), *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna

Rifkin, J., (2015), *La società a costo marginale zero: l'internet delle cose, l'ascesa del commons collaborativo e l'eclissi del capitalismo*, Mondadori, Milano

Rolando S. (2008), *Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione*, Franco Angeli, Milano

Sacco, P.L. (2017), "Appunti per una definizione di welfare culturale", in *Il giornale delle fondazioni*

Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi, Milano

Santagata W. (2014), *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*. Bologna, il Mulino

Sassatelli R. 2004, *Consumo, cultura e società*, il Mulino

Scott A. J. (2000), *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*, Sage, London

Scott A. J. (2007), “Capitalism and Urbanization in a New Key? The Cognitive Cultural Dimension”, in *Social Forces* no. 4, vol. 85, pp. 1465-1482.

Sennet, R. (2002), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano

Sennett, R. (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna

Sennett, R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano

Soli, V. (2014), “Il lavoratore cognitivo come gura critica del capitalismo della conoscenza”. In AA.VV. *Lavoro conoscenza sindacato. Una ricerca tra i lavoratori cognitivi*, Materiali IRES Emilia Romagna, Toscana, Veneto

Smorto, G., (2014), “Dall'impresa gerarchica alla comunità distribuita. Il diritto e le nuove forme di produzione collaborativa”, in *Orizzonti di diritto commerciale*, 3, pp. 1-40.

Scott A. J. (2007) “Capitalism and Urbanization in a New Key? The Cognitive Cultural Dimension”, in *Social Forces* no. 4, vol. 85, pp. 1465-1482

Scott A. J. (2010), “Cultural economy and the creative field of the city”, in *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, no. 2, vol. 92, pp. 115–130

Sturabotti, D. e Venturi, P. (2016), *Nuove geografie del valore e imprese coesive*, in *Impresa Sociale*, n. 7/2016, pp. 5-13

Vicari Haddock, S., Moulaert F., (a cura di), (2009), *La rigenerazione urbana: un concetto da rigenerare*, in *Rigenerare la città: pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il mulino, Bologna

Venturi, P. e Zandonai, F. (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano

L'autrice

Ilaria Giuliani è laureata in Scienze dell'Architettura presso lo IUAV di Venezia, in Pianificazione Urbanistica e Politiche Territoriali al Politecnico di Milano e Dottore in Spatial Planning and Urban Development. Ha svolto attività di ricerca presso il Politecnico di Milano e presso la City University of New York, ha lavorato per l'Assessorato all'Urbanistica del Comune di Milano, ora coordina il team di ricercatori e le attività di ricerca dell'Osservatorio su città e trasformazioni urbane della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli..