

# FABBRICA DEL VAPORE

Il piano di sviluppo di  
Fabbrica del Vapore  
(elementi principali)

---

ALESSANDRO BOLLO

19 GIUGNO 2023

# Gli assi del percorso di sviluppo

Analisi del sistema di funzionamento di FdV  
2016-2021

Il nuovo periodo 2022/2023

Analisi di benchmarking nazionale e  
internazionale

Posizionamento strategico e configurazione  
funzionale

Modello di governance e di gestione



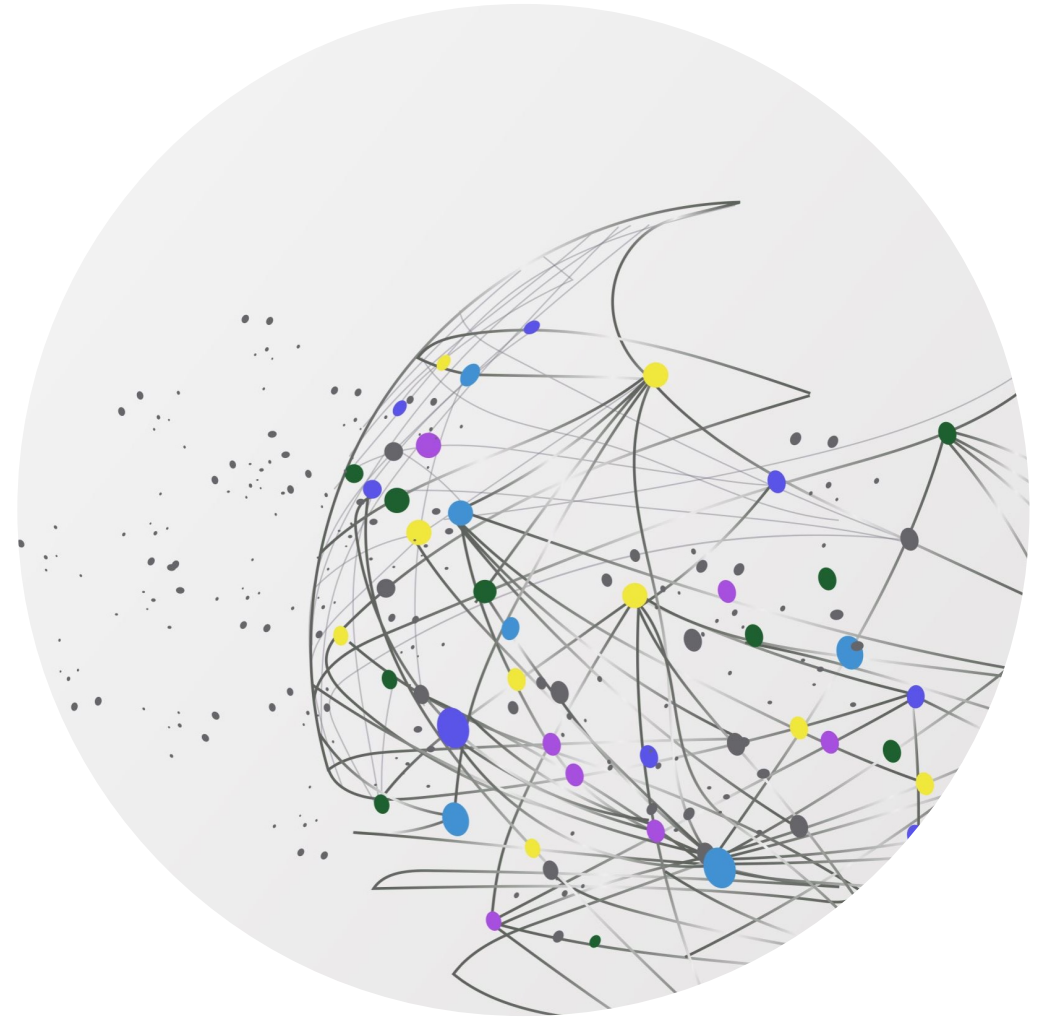
---

## LE DIMENSIONI DI INTERVENTO

l'«**hardware**» (riprogettazione degli spazi outdoor, accessibilità e uso delle diverse aree, nuova riconfigurazione funzionale di alcuni lotti)

il «**software**» (nuovi servizi e funzioni culturali, modelli di co-progettazione e ingaggio con attori e enti privati, destinatari e utenti delle attività)

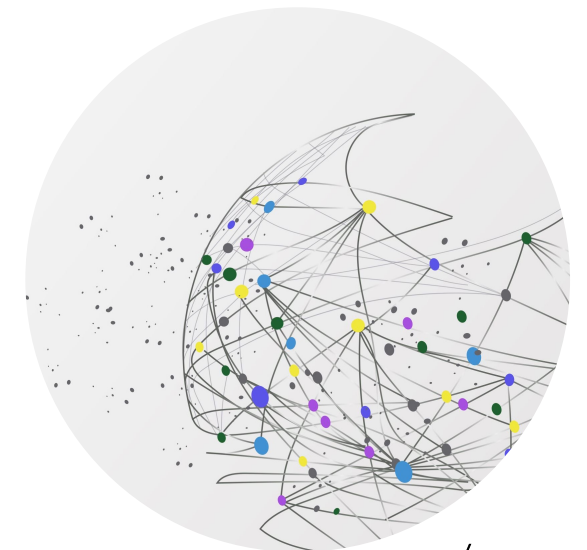
l'«**orgware**» (il modello di coordinamento e la governance a regime e la percezione/posizionamento complessivi di FdV)



## IDENTITA' E POSIZIONAMENTO

“La [sua] missione è quella di essere un luogo aperto e permeabile, un **laboratorio** per lo sviluppo e la valorizzazione della creatività, che costituisca uno stimolo e un banco di prova per le generazioni più giovani. Ora vogliamo potenziare la funzione di Fabbrica come **incubatore** di nuovi progetti culturali sempre più innovativi, offrendo anche attività e servizi di **formazione**, e valorizzando economicamente i suoi spazi per investire in progetti a sostegno della **creatività giovanile**”.

Tommaso Sacchi, Assessore alla Cultura del Comune di Milano



# IDENTITA' E SVILUPPO

---

Nel percorso di sviluppo Fabbrica del Vapore (FdV) deve continuare a essere:

un **luogo** per grandi **mostre** ed **eventi** capaci di interrogare sulle sfide della contemporaneità,  
una **residenza** dove fare **ricerca** e produzione,  
uno **spazio** di **produzione**, di **lavoro**, di **sperimentazione** e di **innovazione** nell'ambito delle filiere artistiche e creative grazie alla presenza dei **concessionari**  
una **vetrina** per intrecciare linguaggi, culture e pratiche,  
un **vivaio** per le capacità e le **professioni** creative,

Fabbrica del Vapore (FdV) si candida a diventare

una **piazza viva, verde e inclusiva** per gli abitanti del quartiere, le comunità creative e le persone di passaggio,  
uno **spazio** di **socialità e convivialità**, un luogo piacevole dove poter intrattenersi anche godendo della presenza di servizi ristorativi e di spazi pubblici attrezzati,  
un **trampolino** per i **talenti emergenti** e il mondo delle Accademie e dell'Università,  
un **punto di riferimento** dove riflettere sulle sfide del proprio tempo, con particolare attenzione ai temi della **transizione digitale** e di quella **ecologica**,  
un **milieu** stimolante per le **comunità** dei creativi, degli artisti e dei professionisti della cultura,  
un **ambiente** ricco di **servizi culturali** a “**bassa soglia**” per promuovere la lettura, il welfare, l'accoglienza, l'associazionismo e il protagonismo territoriale.

## LA CITTA'

Interconnessione con:  
Città di Milano e Municipi  
Accademie e centri di formazione  
Università e Politecnico  
Realtà e spazi culturali  
Aziende e privati delle filiere creative  
e artistiche  
Comunicazione e design  
Terzo settore e mondo green

## LA DIMENSIONE NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Centri di eccellenza e formazione  
Artisti e centri di ricerca artistici  
Bandi e network europei  
Poli su digitale e digitalizzazione

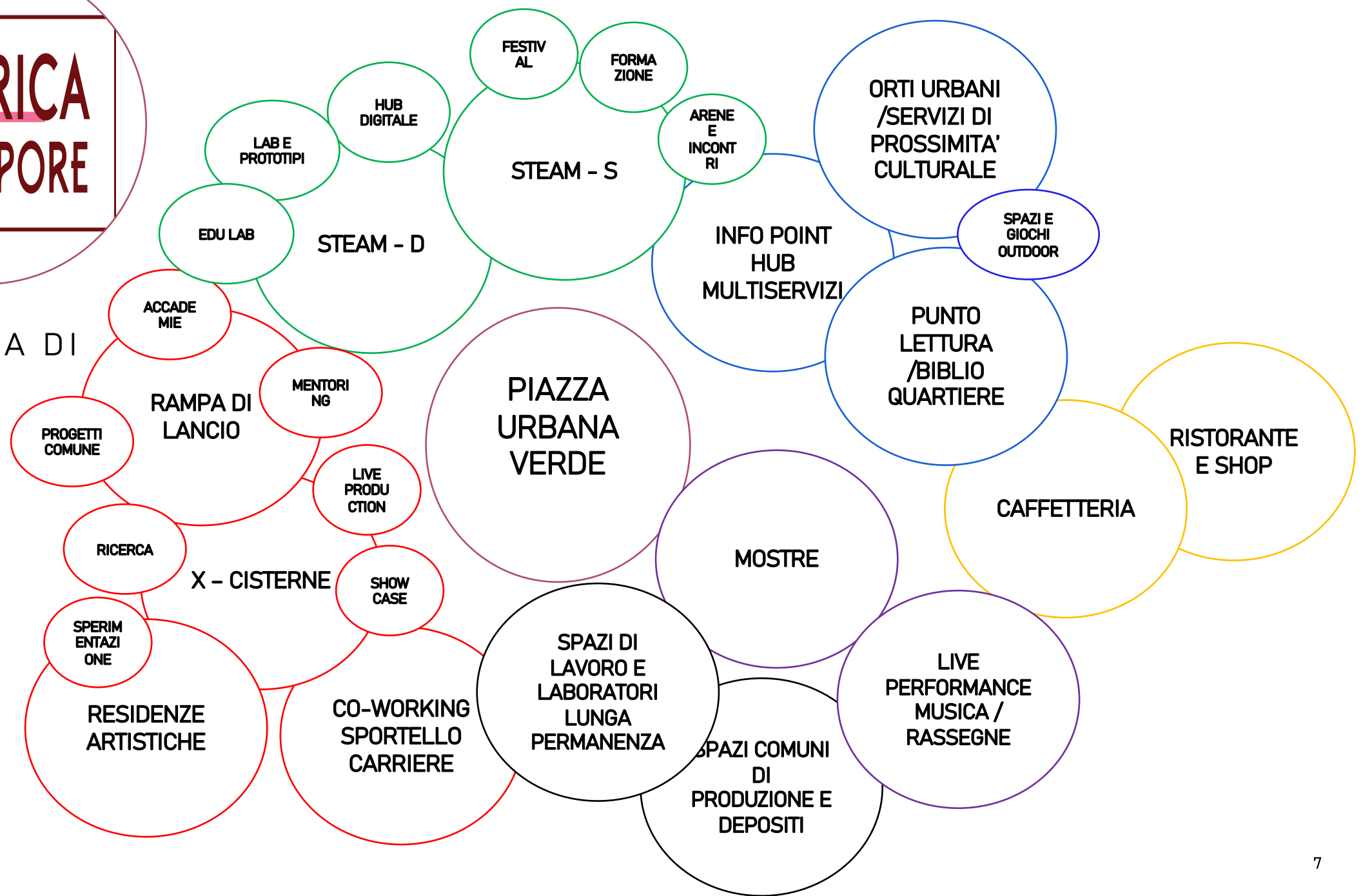
**FABBRICA  
DEL VAPORE**

## IL QUARTIERE

Punto lettura /biblioteca di quartiere  
Spazi associazionismo territorio  
Servizi «bassa soglia»  
Piazza e verde urbano attrezzato  
Orti urbani e aree giochi  
Distretto «Monumentale»

# FABBRICA DEL VAPORE

## IL SISTEMA DI FDV



---

# GLI INTERVENTI PRINCIPALI





# La Piazza. Un nuovo bosco verde urbano

Si intende realizzare interventi di ripavimentazione naturalizzata, alberatura e progettazione di isole verdi, verde urbano (un "Bosco della biodiversità" con particolare attenzione alle specie arboree della Lombardia) e illuminazione compatibili e integrati con arredi e installazioni pensati per favorire la sosta, lo studio, il gioco, ma anche predisposizione per aree performative e allestitive.

A tale proposito è stato commissionato uno studio paesaggistico e di fattibilità tecnico-economico per il recupero, la valorizzazione e il potenziamento del piazzale all'Associazione Orticola.

"Apertura" di Fabbrica sui fronti Nord e Sud e Est, lato Via Procaccini, lato Cenisio e Nono da realizzare rendendo semplice e percepibile l'ingresso, migliorando le condizioni di accessibilità, di orientamento e di mobilità dall'esterno all'interno nelle due direzioni.

Gli interventi suindicati consentono a FdV di diventare uno spazio di passaggio (e di sosta e convivialità) urbano che collega idealmente flussi e mobilità tra Cenisio (fermata metro e parcheggi piazza Coriolano) e il fronte su quartiere Sarpi (apertura cancelli di Via Procaccini).

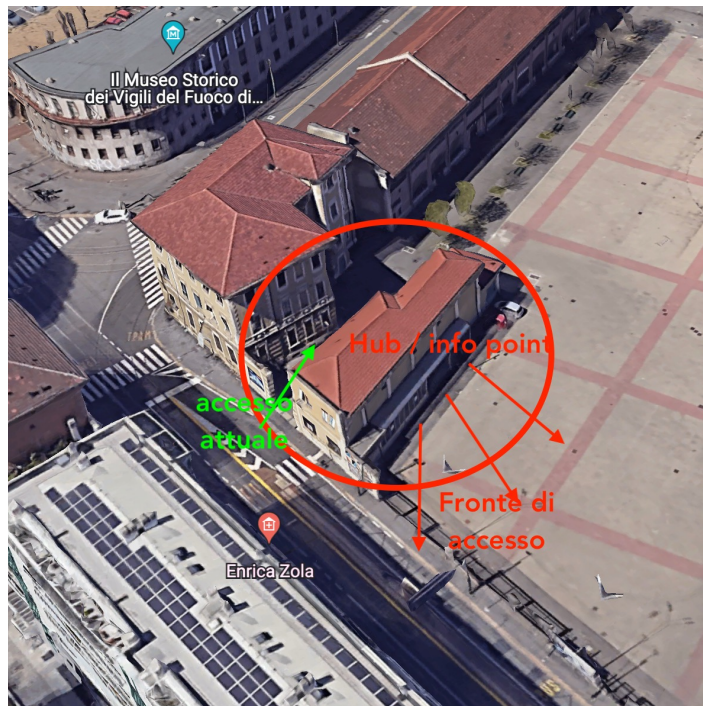




Potrà essere considerata, altresì, una possibile connessione e integrazione con l'area sul fronte di Via Luigi Nono che attualmente è inutilizzata e potrebbe essere riconvertita a giardino/orto urbano, vivaio, area mercato della terra e spazio giochi anche attraverso un nuovo passaggio reso possibile da una passerella aperta sul muro perimetrale di Via L. Nono.

# La Piazza. Un nuovo bosco verde urbano

# Info Point e hub multiservizi



La creazione di uno snodo informativo e multiservizi che apre su FdV

L'edificio che ospita il servizio di guardiania verrà trasformato nell'hub informativo con affaccio sulla piazza centrale.

Lo spazio al piano terreno, idealmente e fisicamente aperto sul piazzale, funge da punto informativo e da reception/biglietteria per le attività e le funzioni ospitati in FdV

In sinergia con le Biblioteche Civiche Milanesi verrà realizzato un punto lettura, biblioteca di quartiere che consenta di avere piccole postazioni attrezzate con wifi, un piccolo bookshop e giftshop.

Al piano superiore dovrebbe, invece, essere collocato uno sportello/help desk per servizi allo sviluppo delle carriere in ambito artistico e culturale e delle postazioni di co-working (8-10 postazioni).

# Le Residenze Artistiche



Le residenze artistiche e creative devono continuare a essere una funzione importante e caratterizzante FdV.

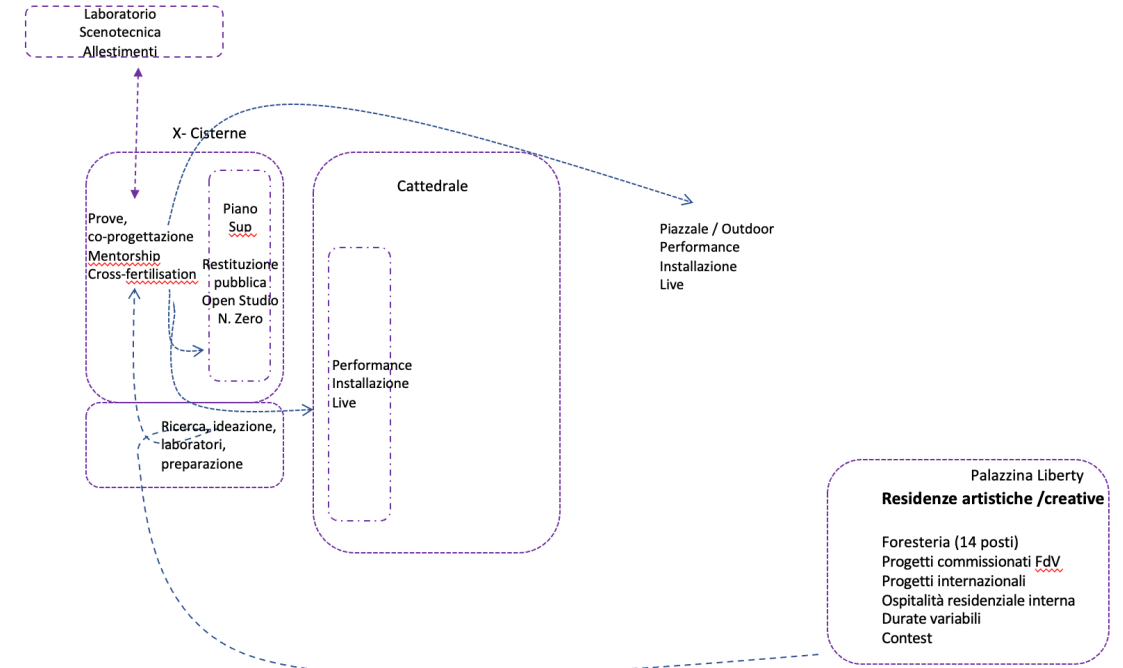


Questa funzione può giovare degli spazi già attrezzati al secondo piano della Palazzina Liberty.



Con la configurazione attuale si può disporre di 11-14 posti letto unitamente a uno spazio comune e una cucina attrezzata. Resta da valutare la possibilità di ampliare eventualmente gli spazi dedicati a questa funzione.

Le recenti esperienze di Futura e quella delle artiste ucraine (How dare you?) promosse dal Comune di Milano rappresentano sperimentazioni molto promettenti e in linea con questa direzione



# X-CISTERNE,

lo spazio della ricerca, della sperimentazione e della performance



X CISTERNE DOVREBBE CONNOTARSI COME IL **FULCRO** DESTINATO ALLE ATTIVITÀ DI RICERCA, SPERIMENTAZIONE, TRAINING, SCOUTING, PRATICA LABORATORIALE E COME LUOGO DI RESTITUZIONE "ARTISTICA" E SPAZIO DI PROGRAMMAZIONE MULTI-LINGUAGGIO LIVE

GIU - 23



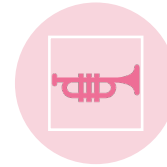
· ATTIVITÀ DI RICERCA/SPERIMENTAZIONE/PRODUZIONE PER PROGRAMMI DI RESIDENZA (BANDI, COMMISSIONI, INVITI) DI DURATA MEDIA E BREVE;



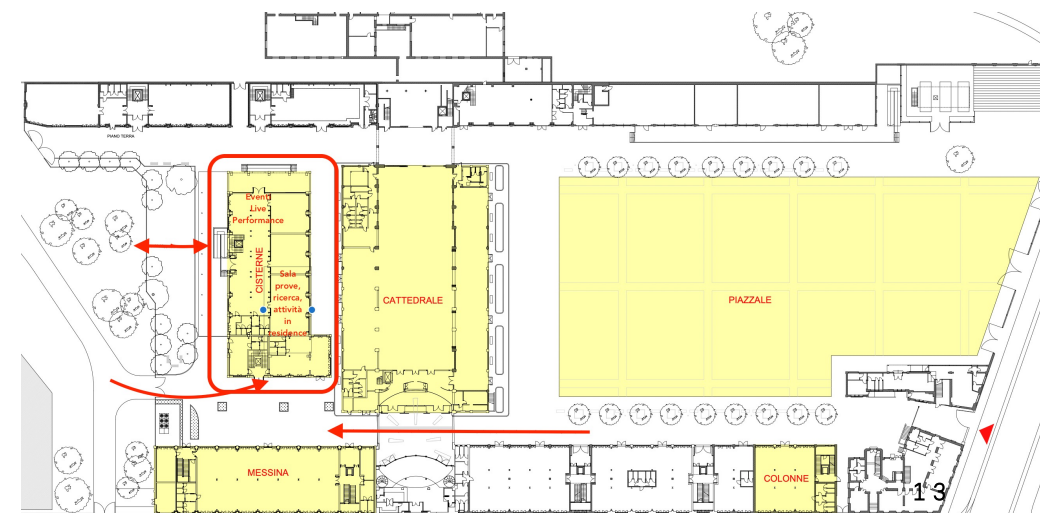
· ATTIVITÀ DI RICERCA/SPERIMENTAZIONE/PRODUZIONE PER "SOGETTI ESTERNI" A ELEVATA ROTAZIONE E BREVE DURATA CON POSSIBILITÀ DI SERVIZI DI MENTORSHIP E ACCOMPAGNAMENTO;



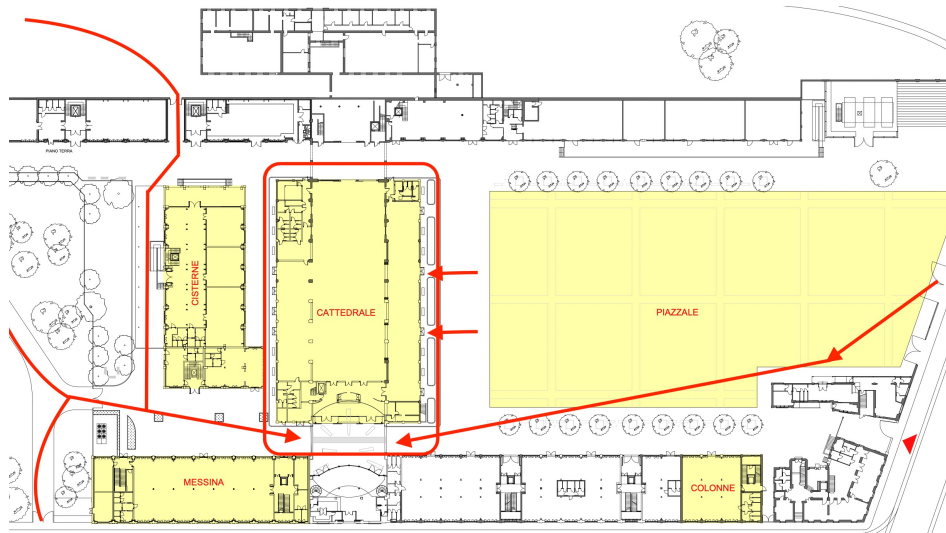
· AZIONI DI RESTITUZIONE PUBBLICA, SHOWCASE, PROVE APERTE E SCOUTING DA REALIZZARSI ANCHE SULLA BASE DI UN CALENDARIO DI INCONTRI CON CADENZE PERIODICHE;



· ATTIVITÀ PERFORMATIVE E MUSICALI DA PROGRAMMARE IN FASCIA SERALE



# Cattedrale, il cuore delle mostre



Cattedrale deve mantenere la sua funzione di “perno centrale” della proposta culturale di FdV.

Le **mostre** (realizzate da soggetti esterni, co-prodotte o risultato del lavoro dei soggetti che in modo permanente o temporaneo abitano FdV), i **grandi eventi di charity** e di animazione culturale.

**Due grandi mostre l'anno**, di forte impatto comunicativo e di pubblico, calendarizzate in modo di lasciare liberi alcuni periodi in cui inserire eventi più brevi ma di particolare rilevanza.

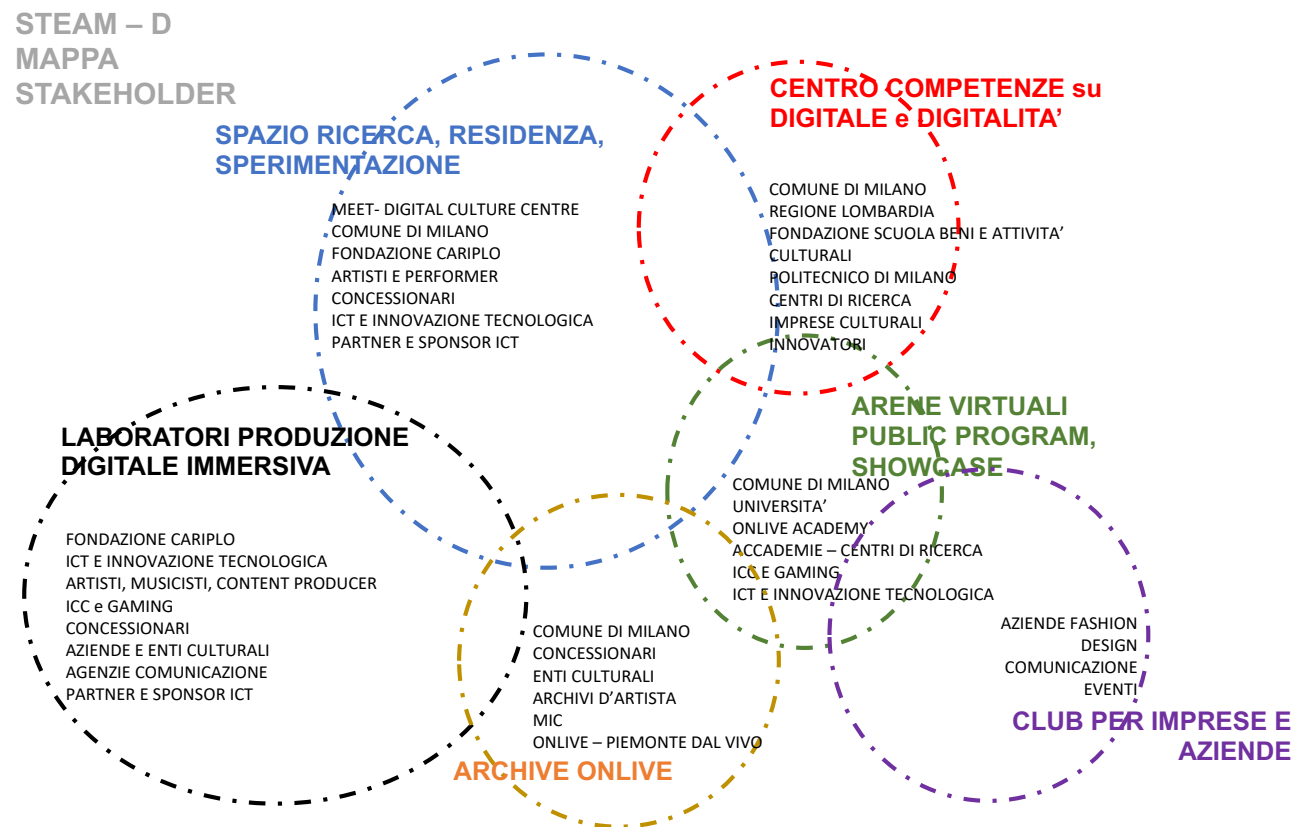
mantenere **una linea culturale** che sia chiara, coerente con l'identità del centro – sulle grandi sfide della **contemporaneità** (con particolare attenzione ai temi sociali, ambientali e tecnologici).

Le mostre AMAZÔNIA di Salgado 2023 e DOPO IL BOTTO di Zerocalcare 2022/23 sono esempi paradigmatici di questo nuovo corso

# STEAM – D, I laboratori della sperimentazione digitale

I linguaggi e i settori coinvolti:

- Digital art;
- performing arts (danza, teatro): ricerca, sperimentazione, produzione, prototipazione, mentoring, showcase;
- musica, ricerca, sperimentazione, produzione, mentoring, showcase;
- gaming, co-ideazione, produzione, mentoring, game center;
- linguaggi visivi: ricerche, sperimentazione, prototipazione, mentoring, showcase;
- patrimonio e archivi: digitalizzazione, assistenza, co-ideazione,
- Comunicazione, design e fashion (per utilizzo prototipi in eventi e comunicaz.)
- ICT, sperimentazione, co-ideazione, co-progettazione, prototipazione, mentoring, showcase



# STEAM – S, la piattaforma per una cultura green e sostenibile



- Sportello informativo/help desk su normativa, opportunità, bandi e networking con annessi servizi di affiancamento ed empowerment su temi della “transizione verde” e della sostenibilità;
- Showcase (fisico e digitale) dei progetti e delle esperienze più interessanti sul tema;
- Spazio per incontri, performance e attività di workshop e formazione;
- “Casa” delle associazioni e delle realtà che fanno informazione, assistenza, progettazione e advocacy sui temi in oggetto, archivio delle buone pratiche;
- Committenza di progetti artistici site specific sul rapporto arte e cambiamento climatico;
- Spazi per attività e progetti artistici e creativi in residence;
- Spazi per la realizzazione di progetti che vedono coinvolti la PA, gli operatori culturali e soggetti dell’ambito della sostenibilità e dell’innovazione ambientale
- Aree laboratoriali sui temi dell’economia circolare; maker spaces;
- Rassegne, Festival b2b e concorsi sui temi in oggetto



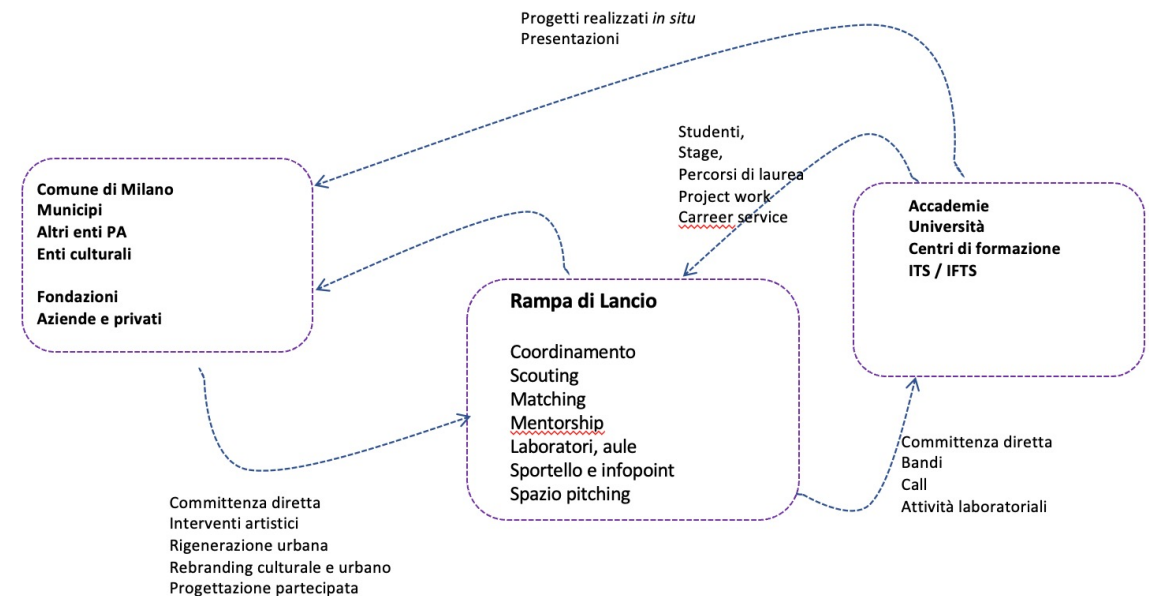
# Rampa di lancio – il programma per Accademie, centri di formazione e studenti

Una piattaforma di **sperimentazione, co-progettazione, committenza assistita, accompagnamento alla professionalizzazione** e alla pratica in stretta sinergia con i servizi di *carrer service* e *placement* e le associazioni alumni delle principali Accademie e dipartimenti universitari e politecnici specializzati nell'ambito artistico e creativo.

Fabbrica del Vapore – attraverso protocolli e collaborazioni interistituzionali con le principali accademie del territorio – potrebbe agire come **“sportello progetti” del Comune di Milano** che commissiona ai giovani professionisti interventi di tipo artistico e creativo alla scala urbana per rigenerare/migliorare spazi e luoghi pubblici nell'ambito delle loro attività curriculari ed extra-curriculari in cambio di attrezzature, spazi di lavoro e opportunità per il sistema formativo.

Rampa di lancio fungerebbe anche da **vetrina e spazio pitching** per i progetti e i giovani professionisti che si potrebbero esprimere e confrontare nell'ambito di una comunità di addetti ai lavori.

In Rampa di Lancio si sviluppano progettualità che coinvolgono anche il tessuto scolastico a caratterizzazione artistica attraverso progettualità che facciamo conoscere FdV ai giovani e alle giovani come **il festival delle scuole** e iniziative come le **“End of the year Celebrations”** e le **Portfolio Night** di matrice anglosassone.





# LA GOVERNANCE

## Ipotesi di percorso



## I MODELLI DI GOVERNANCE

Fondazione di partecipazione ad hoc promossa e sostenuta dall'Amministrazione;

Modello "evolutivo" con gestione diretta e concessioni definite in una logica aggiornata ed evoluta rispetto al sistema attuale;

Raggruppamento temporaneo di operatori con capofila soggetto a partecipazione/controllo dell'Amministrazione

## A. FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

Si costituisce *ex novo* una fondazione di partecipazione con il **Comune di Milano come socio fondatore** promotore, aperta e inclusiva nell'accogliere altri soci fondatori pubblici e privati.

La categoria degli **enti partecipanti** viene usata area di integrazione di soggetti che possono utilizzare FdV come proprio spazio di lavoro e produzione e contribuire al perseguimento degli obiettivi di carattere generale, partecipando attivamente alla governance e intervenendo nel momento decisionale, progettuale e implementativo.

Le caratteristiche di flessibilità e di inclusività della Fondazione di Partecipazione consentirebbero inoltre di sviluppare il percorso **per step progressivi** di definizione della compagine istituzionale e di implementazione delle diverse funzioni in corso di sviluppo del progetto istituzionale

# A. FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

## Le modalità di partecipazione

- **Fondatori promotori/Soci fondatori promotori** ossia quei soggetti che costituiscono e danno vita alla F.d.P.;
- **Nuovi fondatori/ Soci fondatori**, i soggetti che vengono ammessi successivamente, in forza di una specifica previsione statutaria. Possono divenire tali, di norma, le persone fisiche e giuridiche, pubbliche o private, e gli enti che contribuiscano al Fondo di dotazione ed al Fondo di gestione, mediante contributi di varia natura;
- **Aderenti/ Enti partecipanti**, le persone fisiche o giuridiche che, condividendo le finalità e gli scopi della F.d.P. esprimono la volontà di partecipare attivamente alla vita della medesima e alla realizzazione dei suoi scopi e, nel contempo, concorrono al suo sviluppo mediante l'attribuzione di beni, materiali o immateriali e/o servizi, o con contributi in denaro, annuali o pluriennali. E' possibile distinguere tra **"enti partecipanti residenti"** e **"enti partecipanti non residenti"** per differenziare quei soggetti che possono essere presenti e operare nel complesso immobiliare con uffici e personale permanenti e temporanei
- **Sostenitori**. A tale categoria possono appartenere quei soggetti che scelgono di sostenere la F.d.P. attraverso contribuzioni di tipo non finanziario come, per esempio, la prestazione di una attività, anche professionale.

## RTO con capofila soggetto a partecipazione/controllo dell'Amministrazione

Si costituisce un **raggruppamento temporaneo di operatori (RTO)** con conferimento di mandato di rappresentanza al soggetto capofila che potrebbe anche essere un ente partecipato/controlato dal Comune di Milano orientato a perseguire e implementare gli obiettivi della suddetta amministrazione.

Il raggruppamento sarà costituito anche da **altri soggetti privati** direttamente coinvolti/coinvolgibili negli spazi e nelle attività di fdv.

Il RTO presenta un piano programmatico triennale volto alla gestione e al coordinamento delle funzioni di progettazione e programmazione culturale, di ricerca, sviluppo e innovazione a base culturale, di servizio-utilità a beneficio di specifiche categorie di beneficiari.

# RTO con capofila soggetto a partecipazione/ controllo dell'Amministrazione

## Ruolo del capofila

All'ente capofila, a fronte di una dotazione economica concordata annualmente all'interno di una programmazione almeno triennale con il Comune di Milano (con modalità di affidamento e negoziazione da definire), viene attribuito il compito di:

- fungere da soggetto in grado di sovrintendere, presidiare e garantire il perseguimento degli obiettivi istituzionali indicati dall'Amministrazione;
- coordinare e gestire funzioni di ordine generale e comune (accoglienza, manutenzione, facility management, comunicazione istituzionale e sviluppo istituzionale);
- costituire un RTO, rappresentarlo, e compartecipare allo sviluppo della programmazione strategica e all'implementazione dei servizi e delle funzioni insieme ai soggetti facenti parte del raggruppamento;

## RTO con capofila soggetto a partecipazione/controllo dell'Amministrazione

### Ruolo del capofila

All'ente capofila, a fronte di una dotazione economica concordata annualmente all'interno di una programmazione almeno triennale con il Comune di Milano (con modalità di affidamento e negoziazione da definire), viene attribuito il compito di:

- allocare e distribuire le risorse economiche con gli operatori del RTO necessarie per lo svolgimento dei progetti, concordare le modalità di utilizzo di spazi per le attività lavorative e di produzione da parte dei mandanti residenti, ottimizzare risorse ed economie di coordinamento;
- individuare e reperire ulteriori risorse economiche pubbliche e private per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- sviluppare e gestire, se del caso, funzioni, servizi e progetti anche fuori dal perimetro del RTO se questo garantisce maggiore efficienza ed efficacia.



## B. MODELLO EVOLUTIVO – LOGICA CONCESSIONARIA

Rappresenta lo scenario più vicino a quello attuale, ma rafforzato e ampliato per quanto riguarda le funzioni di servizio, coordinamento e co-progettazione connesse all'affidamento di spazi in concessione.

I **soggetti concessionari** (laddove opportuno) sono invitati ad associarsi per sviluppare la programmazione e **gestire/co-gestire** i servizi e le attività culturali di alcuni degli spazi e delle funzioni chiave di Fdv (ricerca, programmazione culturale, laboratori di sperimentazione, coworking, residenze, etc.) e per armonizzare/coordinare le diverse attività.

Periodicamente si discutono gli obiettivi e la programmazione attraverso tavoli specifici di coordinamento.

L'**amministrazione** si deve occupare del coordinamento generale di FdV e della gestione (in forma diretta o indiretta) dei servizi di accoglienza/presidio/info point integrati eventualmente con un punto di prestito/lettura del sistema bibliotecario e può eventualmente gestire con partenariati misto creati ad hoc spazio di sperimentazione, testing e innovazione ad alta specializzazione (STEAM-D e STEAM-S).



## B. MODELLO EVOLUTIVO

### Il ruolo del Comune di Milano

- Il comune deve avocare a sé alcune funzioni di organizzazione generale a beneficio degli utenti interni ed esterni di FdV.
- Ad esempio, la gestione dei servizi di **accesso, informazione e accoglienza**, ma anche attività di **manutenzione programmata** che possano garantire la più alta efficacia nei processi di conservazione del patrimonio (comprese le aree verdi) e gestione della **safety e della security** in relazione agli spazi e alle attività comuni.
- spazi di **co-working e co-living** (oltre a quelli già gestiti internamente dai diversi concessionari) potranno essere gestiti dall'amministrazione attraverso bandi, progetti specifici, collegamenti con l'attività di Rampa di Lancio per garantire al meglio le condizioni di ricambio generazionale e professionale;
- **sviluppare e gestire direttamente progetti e servizi** all'interno di FdV come, ad esempio, STEAM e Rampa di lancio, anche in collaborazione con soggetti esterni alle concessioni.



## B. MODELLO EVOLUTIVO

### Il ruolo del Comune di Milano

- Anche la **comunicazione (interna ed esterna)** rappresenta un'area che richiede competenze e risorse di programmazione e coordinamento per la parte di identità visiva unitaria che potrebbe fare capo all'amministrazione in termini di responsabilità;
- Particolare attenzione dovrà, inoltre, essere prestata agli aspetti di **pianificazione strategica**, coordinamento scientifico e organizzativo di natura generale.
- A tale proposito potrà essere predisposto un **tavolo di coordinamento** e di **co-progettazione** e un **comitato scientifico**.



	Punti di forza	Vincoli
<b>Fondazione di partecipazione</b>	efficacia nella programmazione strategica e coordinamento /	Scelta che richiede forte volontà dal punto di vista politico e inter-istituzionale a bassa reversibilità
	Approccio inclusivo e progressivo per soci fondatori e partner istituzionali	Percorso "impegnativo" dal punto di vista dell'individuazione dei soci fondatori e del coinvolgimento degli enti partecipanti
	Possibilità di distinguere tra diverse categorie di membri nella governance	Necessità di un periodo di progettazione partecipata con i principali stakeholder preliminarmente alla costituzione
	Flessibilità nella gestione del personale (anche ricorrendo a distacchi)	Necessità di un periodo di start-up in cui le risorse economiche dei fondatori siano garantite
	Giurisdizione potenziale su tutte le funzioni di FdV, governo "unitario"	
	Maggiore flessibilità in termini di partecipazione a bandi e opportunità di fund raising	
<b>Gestione diretta e concessioni evolute</b>	Reversibilità nel processo di governance e maggiore continuità con la situazione attuale	difficoltà nel far ricadere tutte le funzioni e le attività di FdV all'interno dei rapporti di concessione
	Possibilità di bilanciare esigenze di stabilità di partenariato con necessità di turn over	maggiori difficoltà a coinvolgere partner e sostenitori istituzionali pubblico-privato a sostegno del progetto complessivo di sviluppo
	Possibilità di associare gestione lotti a specifiche funzioni o servizi di FdV	potenziali criticità nelle funzioni di coordinamento generale se non debitamente sostenute in termini di risorse e competenze
	Controllo e gestione diretto dell'Amministrazione di specifici progetti	
<b>Raggruppamento temporaneo organismi</b>	Reversibilità nel processo di governance	Difficoltà nel far ricadere tutte le funzioni e le attività di FdV all'interno di un unico rapporto con RTO
	Possibilità di bilanciare esigenze di stabilità di partenariato con necessità di turn over	Necessità di individuare soggetto capofila coerente con il tipo di incarico e disponibile a sviluppare il progetto
	Individuazione di un unico interlocutore (mandatario) nei confronti PA	Necessità di un periodo di start-up in cui le risorse economiche dei fondatori siano garantite e negoziate con il soggetto capofila
	Situazione intermedia in termini di complessità di rispetto agli altri modelli	



Fine

Grazie per l'attenzione

Alessandro Bollo –