

**CENTRO PRODUZIONI CULTURALI GIOVANILI
MATTATOIO, ROMA**

PROGETTO CONCETTUALE e PROGRAMMA FUNZIONALE

A cura di Luca Begamo

Una produzione

ZONE ATTIVE
Roma

in collaborazione con

METE
Milano

urban future organization
London

Centro di Studi sulla produzione culturale
Università Cattolica

3.8.2.	WEB RADIO	27
4	PROGRAMMA FUNZIONALE	28
4.1	CARATTERISTICHE DELL'AREA D'INTERVENTO	28
4.1.1.	CONTESTO URBANO	28
4.1.2.	ACCESSO AL SITO	29
4.1.3.	UTILIZZO DELL'AREA E DEI VOLUMI	29
4.1.4.	SPAZI ESTERNI	30
4.2	CRITERI DI PROGETTAZIONE DEL CENTRO	30
4.3	SISTEMA DELLE RELAZIONI, DISTRIBUZIONE E CIRCOLAZIONE	30
4.3.1.	SCHEMI CONCETTUALI	32
4.3.2.	SCHEMA DISTRIBUZIONE - SIMULAZIONE	39
4.3.3.	SISTEMI DI CIRCOLAZIONE	40
4.4	DIMENSIONAMENTO E PRESTAZIONI DELL'EDIFICIO	44
4.5	REQUISITI SPECIALI	49
4.6	CARATTERISTICHE DELLA COSTRUZIONE	50
4.6.1.	FORMA E CARATTERISTICHE DELL'EDIFICIO	50
4.6.2.	PROTEZIONE SOLARE	50
4.6.3.	CONSUMO ENERGETICO	50
4.6.4.	FABBISOGNO DI PARCHEGGIO	50
4.6.5.	UTILIZZO DELLE AREE COPERTE	51
4.6.6.	INFRASTRUTTURE PER L'INFORMAZIONE	51
4.6.7.	ORGANIZZAZIONE	52
4.6.8.	SERVIZI E CONSEGNE	52
4.6.9.	MATERIALI	52
4.6.10.	ACCESSI PUBBLICI	52
4.6.11.	DISTRIBUZIONE VERTICALE	53
4.6.12.	ACCESSI DI SERVIZIO	53
4.6.13.	ACUSTICA	54
4.7	SPECIFICHE	54
4.7.1.	REQUISITI GENERALI DEGLI SPAZI	54
4.7.2.	SPAZI SPECIFICI	54
4.7.2.1	SALA DI RAPPRESENTAZIONE MULTIFUNZIONALE	54
4.7.2.2	SALE DI PROVA MULTI-FUNZIONALI	55

4.7.2.3	SALE LABORATORIO - LETTURA	55
4.7.2.4	SALE TECNICHE	55
4.7.2.5	DEPOSITO	55
4.7.2.6	ENTRATA	55
4.7.2.7	FOYER E PIAZZA PERFORMANCE	55
4.7.2.8	SPAZI DI CIRCOLAZIONE PER I PARTECIPANTI	56
4.7.3.	SERVIZI PRIVATI E PUBBLICI	56
4.7.4.	SERVIZI DI BAR E RISTORAZIONE	56
4.7.5.	UFFICI	56
4.7.6.	ATTIVITÀ DI SUOPRTO	57
4.7.7.	SERVIZI VARI	57
4.7.8.	DEPOSITI	57
4.7.9.	LOCALIZZAZIONE DEGLI IMPIANTI	57
4.8	CONFIGURAZIONE DI EVENTI POSSIBILI	58
4.8.1.	PRIMO SCENARIO: WORKSHOP	58
4.8.2.	SECONDO SCENARIO: ESIBIZIONE	59
4.8.3.	TERZO SCENARIO: EVENTO MUSICALE MINORE	59
4.8.4.	QUARTO SCENARIO: CONCERTO	59
5	IL MODELLO DI BUSINESS	61
5.1	IL MERCATO DI RIFERIMENTO	61
5.2	IL POSIZIONAMENTO DEL CENTRO	61
5.3	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	62
5.3.1.	STRUTTURA CENTRALE	62
5.3.2.	DIVISIONI	62
5.3.3.	AGORÀ	63
5.4	LA STRUTTURA ECONOMICA DEL PIANO	63
5.5	IL MIX PRODOTTI DI VENDITA	64
5.6	POLITICA DI PREZZO	64
5.7	IPOTESI AL PIANO	64
5.8	IL PIANO DI FATTIBILITA'	66
5.9	VARIANTE AL PIANO ECONOMICO E FIANZIARIO	68
5.10	CONCLUSIONI	70

1 IL CONTESTO

1.1 LA RICHIESTA

Il Comune di Roma ha approvato il progetto di recupero per la ristrutturazione del complesso dell'ex Mattatoio. L'intenzione è quella di trasformare l'area (di oltre 50.000 mq complessivi) in una grande cittadella della cultura e dei giovani.

In particolare, l'area centrale del complesso viene destinata ad un Centro di produzioni culturali rivolto ai giovani.

Zone Attive ha l'incarico di stilare un programma funzionale dell'area da destinare al Centro, un pre progetto che indicherà volumi, caratteristiche architettoniche, criteri progettuali. Questo lavoro si fonda su un'idea del Centro (la sua missione, il suo posizionamento, il suo modello economico...) che viene presentata nella prima parte di questo documento (sezione 2). Fa da premessa un quadro sintetico della industria culturale nel nostro Paese (sezione 1). La sezione 3 contiene il programma funzionale del Centro, la 4 il modello economico ipotizzato e l'ultima, infine, alcune schede informative su modelli parzialmente assimilabili presenti in Italia e all'estero.

1.2 L'INDUSTRIA CULTURALE E I GIOVANI:SCENARI E TENDENZE

1.2.1. POLITICHE CULTURALI DI RINNOVAMENTO URBANO

A partire dalla fine degli anni '80 si è sviluppato in Europa un ampio dibattito sul futuro delle città, che ha coinvolto gli studiosi di scienze sociali e i responsabili delle politiche locali, impegnati insieme a capire che tipo di spazi sociali, di "luoghi" in cui vivere, potevano diventare le città

contemporanee. Il progressivo declino/superamento del modello economico e organizzativo industriale e le ripercussioni di ciò sulla vita dei lavoratori hanno di fatto trasformato le funzioni sociali della città: da supporto commerciale e residenziale delle grandi strutture produttive, generalmente collocate nella cintura urbana, a centro di attività autonome, nell'ambito dei servizi alle persone e alle imprese, così come del commercio, attività destinate a diventare via via il motore della struttura economica.

In generale, dunque, con l'avvento dell'organizzazione postindustriale, le città si trovano investite di una responsabilità sociale che richiede la progettazione di politiche atte a favorire l'adeguamento e lo sviluppo delle risorse infrastrutturali e umane al nuovo modello di società che va delineandosi, al fine di salvaguardare e promuovere il benessere degli abitanti.

Nei paesi anglosassoni questo ha voluto dire principalmente riconversione di imponenti impianti industriali ormai in disuso e sostegno alla riqualificazione professionale e imprenditoriale di lavoratori con basso profilo formativo, espulsi dal sistema produttivo.

La posizione dell'Italia in questo contesto è particolare. Dato il particolare tipo di struttura industriale del nostro paese, basata sulla diffusione di un vasto patrimonio di piccola e media impresa e sull'esistenza dei cosiddetti distretti industriali, gravitanti spesso intorno ad aree urbane piccole e medie, fortemente integrate con il tessuto produttivo industriale del distretto, il passaggio dal modello industriale a quello postindustriale è stato avvertito con minore clamore.

Hanno di fatto funzionato meccanismi spontanei di adeguamento e questo ha comportato un ritardo nell'affrontare esplicitamente – e dunque anche teoricamente – la questione della riqualificazione urbana, con tutte le implicazioni culturali che tale questione incorpora, tematizzate nel dibattito europeo, ma date per scontate nel contesto italiano, come è evidente se si pensa all'elevato contenuto culturale di molta produzione italiana, come design e moda, contenuto per molto tempo non valorizzato in modo adeguato da produttori, studiosi, politici.

La sempre maggiore differenziazione culturale tra i gruppi sociali (target e nicchie), i problemi di legittimazione dei progetti politici presso i cittadini (crisi del consenso), la crescente domanda di senso e di identità che

proviene da popolazioni sempre più competenti ed esigenti (scolarizzate, abituate a elevati standard di consumo, esigenti sul piano della richiesta di autorealizzazione) hanno però di fatto reso improcrastinabile la questione della riqualificazione urbana, sia sul piano della sua organizzazione infrastrutturale ed economica, sia su quello della sua offerta di cultura (alta e *popular*), come offerta di identità (multiple) ai suoi cittadini.

Nel dibattito cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, le due questioni (riqualificazione economica e infrastrutturale da una parte e culturale dall'altra) sono state affrontate in parallelo, ma spesso ancora come due questioni separate. Più di recente, ci si è resi conto che invece il processo di riqualificazione urbana si fonda oggi (deve fondarsi) su progettazione, sostegno, promozione ecc. di attività economiche ad alto valore culturale (1) e attività culturali ad alto valore economico (2).

Per quanto riguarda il primo punto, c'è ormai una consolidata letteratura a livello internazionale, e anche in Italia studiosi e mondo dell'impresa sono consapevoli del rilevante valore economico della dimensione culturale e simbolica dei prodotti, come mostrano anche i sempre più numerosi studi sul made in Italy.

Sul secondo punto, invece, il dibattito, soprattutto in Italia, si sviluppa ancora in modo incerto, mentre le decisioni politiche e le pratiche degli operatori economici paiono ancora carenti sul piano del coordinamento e di una progettualità chiara.

1.2.2. PRODUZIONE E CONSUMO CULTURALE, PER RIPENSARE LE STRADE DELLA CITTADINANZA

La costruzione di un mercato estremamente differenziato e capace di assorbire beni di consumo a elevato contenuto culturale, porta con sé, paradossalmente, la crescita di un nuovo tipo di cittadino, il quale avanza sofisticate domande nei confronti dell'amministratore pubblico e del politico, nelle quali le richieste di redistribuzione delle risorse materiali non sono mai disgiunte da quelle di una sempre maggiore "qualità della vita" (multivocità di questa espressione) e di un sempre maggiore riconoscimento della propria individualità e identità, costruite dentro percorsi che sempre più si vogliono autonomi, liberamente scelti e sganciati da qualsiasi processo socializzativo standardizzato. Sempre più,

quindi, il processo di negoziazione della lealtà (del consenso) tra amministratori pubblici e cittadini, viene impostato come quello tra un'impresa e i suoi target, tra un mass-medium e i suoi pubblici.

La valorizzazione e il riconoscimento delle differenze culturali è dunque forse il campo privilegiato sul quale si giocano le partite per la ricostruzione di una cittadinanza, appartenenza a una compagine sociale, entrata in crisi ormai da 40 anni nei paesi a welfare maturo dell'occidente (post)industrializzato.

1.2.3. CULTURE E CREATIVITA' DEI GIOVANI COME FORME DI PRODUZIONE E CONSUMO CULTURALE

La richiesta di vedere riconosciuti contemporaneamente i propri diritti alla fruizione di risorse materiali (lavoro, servizi, reddito) e quelli all'autorealizzazione espressiva, culturale e relazionale viene avanzata soprattutto da una frazione particolare delle popolazioni urbane, quella che siamo abituati a identificare come la categoria sociale dei "giovani" e che usualmente riteniamo di fatto estranea e disinteressata ai processi sociali e politici che riguardano il governo delle città. I più recenti studi sulla condizione giovanile, infatti, mostrano una crescente disaffezione dei giovani nei confronti della collettività. Tale disaffezione si manifesta in modo duplice. Da un lato come caduta dell'investimento personale nella politica e della fiducia nei confronti delle principali istituzioni pubbliche; dall'altro come crescita dell'identificazione e dell'investimento nelle sfere più private e espressive dell'esistenza (amicizie, famiglia, interessi culturali, attività di volontariato ecc).

Dopo avere considerato per molto tempo questo fenomeno come il portato di una società (postmoderna) sempre più individualista, povera di progettualità e fundamentalmente orientata al consumo, recentemente è in corso – soprattutto a livello europeo – un tentativo di leggere il mondo dei giovani come un universo composto di molte parti differenti, non riducibili l'una all'altra sulla base di semplificazioni operate in chiave strettamente anagrafica. La rivalutazione dei comportamenti e delle pratiche sociali proprie di molti segmenti di popolazione giovane si colloca sullo sfondo di un più articolato percorso di valorizzazione delle culture di massa dentro le quali è avvenuta la socializzazione delle nuove generazioni. Per molti

studiosi dei processi culturali contemporanei, la cultura di massa, tradizionalmente ritenuta responsabile dell'annullamento della coscienza critica dei cittadini e della loro trasformazione in un passivo popolo di consumatori, pur non perdendo rilevanti tratti di ambivalenza, rappresenta comunque un deposito di risorse simboliche che permette ai giovani di sperimentare percorsi di identificazione e di costruzione del proprio ruolo sociale, che per le generazioni precedenti si svolgevano in contesti più "protetti", come la famiglia, la scuola, la parrocchia, il movimento politico. Un importante elemento di differenza segna probabilmente una sorta di discontinuità sociale. Nel passato anche recente gli ambiti di socializzazione erano eminentemente culturali e politici, ma comunque estranei al mercato, il quale – anzi – veniva percepito come dominio di una razionalità economica estraniante per un autentico sviluppo umano. A partire dagli anni '80, invece, il mercato raccoglie la domanda "culturale" che i giovani formulano, spesso implicitamente, e che si esprime eminentemente con l'interesse per un tipo di musica e per un tipo di abbigliamento che permettono l'identificazione generazionale e diventano lo spazio della sperimentazione di forme di autenticità indipendenti dal mondo degli adulti, senza dover necessariamente comportare dure prese di posizione contro di esso. In quegli anni si compie un processo di cui sono visibili tracce almeno lungo tutto il XX secolo: i giovani generalmente intesi vengono riconosciuti socialmente per il loro ruolo di consumatori di cultura. È infatti nel quotidiano lavoro di orientamento e di scelta tra la molteplicità di beni di consumo culturale a disposizione (libri, dischi, vestiti, film, programmi radiofonici e ora anche siti Internet, giochi elettronici, cd-rom di intrattenimento e di informazione) che i giovani negoziano con il mercato e con la cultura di massa il mondo culturale del quale si sentono parte e al quale vogliono appartenere.

Come è stato finalmente riconosciuto in ambito sociologico e come mostrano di cominciare a recepire anche i responsabili delle politiche giovanili e culturali nelle città, però, tutto questo "lavoro culturale" non costruisce solo elevate competenze di consumo, di cui sempre più tengono conto le imprese che individuano nei giovani il proprio target di riferimento. La familiarità con la musica, la moda, le tecniche di comunicazione multimediale, la computergraphic, le forme più popolari della letteratura e delle arti visive, come il fumetto e il cinema, stimola

anche la creatività e l'aspirazione a sperimentare in proprio, con i propri amici o da soli, l'espressione di valori, interessi, credenze, concezioni estetiche ecc. L'*expertise* del consumatore rappresenta anche il patrimonio di sapere e di esperienza da cui muovere per diventare produttori in proprio di cultura, per la quale si cercano canali di visibilità sociale e economica.

1.2.4. DALLA GRANDE INDUSTRIA CULTURALE ALLE MICROIMPRESE IN RETE

Questo fenomeno, naturalmente, non è nuovo: la filiera classica dell'industria culturale si fonda sull'eccedenza di item creativi, tra i quali le organizzazioni industriali della produzione culturale (case editrici, case discografiche, produttori cinematografici ecc.) devono selezionare quelli che effettivamente verranno trasformati in prodotti finiti e acquisiranno visibilità sul mercato. Ciò che rende peculiare il contesto attuale, a differenza di ciò che certa retorica della globalizzazione sostiene, è il fatto che – al di là di alcuni grandi gruppi industriali di dimensioni mondiali, che certamente controllano le maggiori quote di mercato – la filiera della produzione culturale, nei diversi settori (editoria, musica, telecomunicazioni ecc), coinvolge una miriade di soggetti produttivi di piccole dimensioni, che spesso servono mercati locali. Questo vale soprattutto nei contesti urbani, in cui piccole imprese produttrici selezionano i propri contenuti creativi dall'universo dell'offerta con cui localmente entrano in contatto e distribuiscono i propri prodotti finiti in un contesto locale in cui il costo per la costruzione di un'immagine di qualità è sostenibile anche per strutture organizzative di ridotte dimensioni. Le potenzialità comunicative offerte dalla "rete" e la costante interazione di questi circuiti comunicativi locali, cosiddetti minori, con quelli delle varie majors sono i principali fattori che consentono al variegato mondo della produzione culturale urbana di sottrarsi al rischio dell'isolamento e del provincialismo.

Come mostrano ormai alcune ricerche svolte in diversi contesti urbani, la frammentazione dei mercati offre ai giovani, aspiranti produttori culturali, spazi di sperimentazione a costi sostenibili, grazie anche alla presenza di alcuni fattori di facilitazione che possono fungere da incubatore di

esperienza d'impresa. Così per esempio a Manchester (UK) l'amministrazione locale, in collaborazione con l'università e con alcuni altri soggetti privati, ha varato nel corso degli anni '90 forme di incentivazione alla creazione d'impresa per giovani a rischio d'esclusione sociale, concentrando in particolare l'attenzione sulle attività collegate al mondo della produzione musicale, della multimedialità e della moda, settori nei quali la città vanta tradizioni produttive rilevanti. Il piano, che si sviluppa nel contesto delle politiche di riqualificazione economica del governo centrale, si concretizza attraverso l'identificazione di un territorio in cui facilitare l'insediamento delle piccole imprese che nascono e la creazione di alcuni servizi di supporto (agenzie di consulenza, di mediazione, di formazione) ai nuovi giovani imprenditori, servizi cui è stato garantito sostegno economico per i primi anni di attività. In Italia, invece, un interessante caso di incubazione di imprenditorialità giovanile è per esempio quello che si è sviluppato spontaneamente e senza un progetto definito a priori nell'ambito di un quartiere urbano di Milano, il quartiere Ticinese, che – grazie alla sua storia e al clima culturale che lo anima - ha agito esso stesso da contesto di facilitazione per l'insediamento e lo sviluppo di microimprenditorialità giovanile, a partire dagli anni '70. Il fatto che molte piccole imprese culturali nate negli anni '70 da giovani senza ingenti capitali familiari alle spalle abbiano avuto successo e siano vitali ancora oggi è un elemento che indica una linea di continuità in base alla quale leggere anche oggi la peculiarità di questo territorio come "laboratorio culturale", di sperimentazione di modelli di produzione culturale in parte autonomi rispetto al mondo della grande industria culturale, modelli capaci di valorizzare la creatività individuale o di piccolo gruppo, di trovare efficaci canali per comunicarla e renderla visibile (ed economicamente rilevante) sui vari mercati di destinazione. I due esempi citati, insieme ai molti altri possibili casi di iniziative poste in essere da soggetti privati e da enti pubblici, con l'intento di promuovere la creatività e produttività culturale dei giovani, segnalano l'esistenza di un contesto sensibile e adeguato alla progettazione di iniziative che riescano a incanalare da un lato domanda di spazi di libera sperimentazione di forme di comunicazione che i giovani percepiscono come canali di identificazione personale e di partecipazione sociale; dall'altro una domanda che proviene in parte dagli stessi giovani e in parte è espressione di un

mercato potenziale più ampio, divenuto sensibile ai molteplici stimoli culturali ed estetici della società della comunicazione.

2 MODELLI

2.1 INTRODUZIONE

Lo studio dei casi di seguito sinteticamente illustrati - quattro esperienze realizzate ed un progetto - mette in luce l'esistenza di diversi approcci al tema caratterizzati però dalla comune esigenza di offrire una risposta efficace ad una domanda di servizi ed opportunità che viene espressa dal mondo dei giovani produttori d'arte e cultura.

Le diverse soluzioni risentono delle condizioni specifiche (locale e nazionale) dell'industria dei contenuti e configurano perciò modelli di gestione sostanzialmente diversi.

2.2 NOKIA CENTER (CABLE FACTORY), HELSINKI

2.2.1. DATI ANAGRAFICI:

a) Proprietà o altre forme di controllo

La Municipalità di Helsinki ha comprato la Cable Factory, sede degli stabilimenti precedentemente di proprietà della Nokia, tramite una società appositamente costituita che è proprietaria dell'immobile (Real Estate Company). La città di Helsinki ha finanziato l'acquisto della struttura e ha fornito i capitali iniziali per far partire le operazioni di ristrutturazione. Dopo i primi finanziamenti pubblici, la responsabilità finanziaria della cable factory è stata attribuita al management della società acquirente, composta in modo equilibrato da privati e da rappresentanti della città. Il management ha raccolto tutto il denaro necessario alla ristrutturazione (che è avvenuta poco per volta, così da consentire un funzionamento parziale della struttura anche durante gli anni della ristrutturazione) dagli affittuari degli spazi, da società sponsor e da altre fonti. Cedendo la responsabilità economica, la città ha contemporaneamente anche rinunciato a regolamentare il genere di cose che possono avere luogo presso la cable factory. Il management della cable factory sostiene abitualmente le spese per la manutenzione e lo sviluppo dell'edificio.

Il management si percepisce indipendente da qualsiasi piano di politica culturale, anche se le decisioni che esso prende riguardano e influenzano in diversi modi le piccole e medie imprese che operano all'interno della cable factory.

La città non fornisce supporti economici per l'affitto né agli imprenditori né agli artisti che operano all'interno della cable factory. Il management decide i livelli degli affitti. All'inizio gli affitti erano abbastanza bassi, ma ormai sono comparabili con quelli praticati presso altre strutture cittadine.

b) Data di costituzione

Nel 1989 la Nokia affitta ad altri la maggior parte degli spazi della fabbrica, divenuta ormai obsoleta e quindi non più utilizzata a scopi produttivi. Nel 1991 la Municipalità di Helsinki decide di acquistare l'edificio per trasformarlo in un centro di cultura indipendente. Nel 1992 una compagnia immobiliare appositamente costituita rileva gli stabilimenti. Il Consiglio di amministrazione della compagnia è costituito in modo bilanciato di artisti e di rappresentanti della Municipalità.

2.2.2. CONCEPT

a) Il contesto di riferimento

La città di Helsinki che è la capitale della Finlandia sia dal punto di vista culturale che da quello economico. A Helsinki hanno sede le università per gli studi artistici, le maggiori imprese culturali hanno sede qui. La città è in crescita e i nuovi residenti sono in gran parte giovani. In tutti i quartieri cittadini sono elevati i dati che riguardano i consumi culturali da parte dei cittadini, ma – a fronte di cospicui programmi culturali per la popolazione adulta – si registra una carenza di attività culturali rivolte al pubblico dei giovani sotto i 18 anni.

Facendo tesoro della elevata sensibilità culturale della città e della presenza di istituzioni formative e di ricerca dedicate ai vari campi artistici, le politiche culturali della città negli ultimi 10 anni si sono indirizzate verso l'obiettivo di creare una città dell'arte e del design favorendo la costituzione di network tra le diverse istituzioni artistiche

e culturali esistenti. Il progetto della cable factory si inserisce in questo progetto, raccogliendo l'esigenza di favorire lo sviluppo anche di piccole attività culturali che sappiano coniugare lo spirito artistico con quello economico, così da promuovere le attitudini imprenditoriali dei cittadini.

b) I bisogni

Il progetto si rivolge soprattutto a micro imprese alla ricerca di spazi dove esercitare le proprie attività con costi contenuti e potendo contare su qualche sinergia tra soggetti con interessi simili. L'esigenza di stimolare la nascita di micro imprese è stata dettata anche dalla stagnazione in termini di sviluppo e di creazione di nuovi posti di lavoro da parte delle grosse organizzazioni nei vari settori dell'industria culturale

c) La missione

La missione dell'iniziativa è limitata alla gestione immobiliare degli spazi, anche se si tratta esplicitamente di una operazione immobiliare specializzata: dare in affitto spazi dove poter lavorare ad artisti e imprenditori nei vari campi dell'industria culturale, garantendo la salvaguardia di un'area di diversità artistica con collegamenti interculturali, promuovendo l'iniziativa individuale, il tutto al di fuori di vincoli finanziari e politici e riconoscendo il valore della costante flessibilità delle iniziative, attività performance che presso la cable hanno luogo e che vengono liberamente organizzate dai vari locatari, senza l'intervento diretto del management o dell'organizzazione interna della cable. La Cable fornisce ai locatari spazio, di dimensioni ridotte, linea telefonica, elettricità, acqua e in molte parti aria condizionata. La cablatrice e i collegamenti a Internet, per esempio non vengono forniti sulla base del contratto d'affitto.

d) Gli obiettivi

creare rete e sinergie tra operatori economici e artistici che operano all'interno della cable factory.
Di fatto la cable factory funziona soprattutto come operazione immobiliare dotata di buone infrastrutture a supporto delle attività

culturali e artistiche. Ogni locatario lavora autonomamente per la realizzazione dei propri obiettivi di business e di produzione culturale.

2.2.3. I SETTORI/SERVIZI

Ambiti di azione

- Performing arts 25%
- Studi di arti visive 22%
- Società nei vari campi artistici 17%
- scuole d'arte 15%
- società commerciali 15%
- altro 6%

2.2.4. ORGANIZZAZIONE

a) Dimensioni

La cable factory è una struttura di circa 55.000 mq di superficie su 5 piani. L'utilizzazione dello spazio è vicina al 100%. il turnover annuale dei locatari non raggiunge il 10%

Vi lavorano tra gli 800 e i 1000 professionisti nei vari campi dell'industria culturale. A titolo esemplificativo, alla cable factory ci sono 5 scuole d'arte, 3 musei, 2 stazioni radio, scuole di danza, società cinematografiche, palestre per le arti marziali, 50 sale prova per musicisti, gallerie, un ristorante con 200 posti e una cafeteria, sale da concerto e spazi espositivi, un teatro principale con oltre 2000 posti

b) Partnership e reti/circuiti di appartenenza eventuali

Nel 1999 lo stato finlandese ha deciso di istituire un Centro per l'expertise sulle industrie culturali che avrà sede dentro la Cable Factory dal 1999 al 2006. L'obiettivo di tale istituzione è di aiutare le piccole e medie imprese a entrare in contatto con le università e con altre istituzioni statali orientate alla ricerca e alla formazione, soprattutto per migliorare le competenze e le performance sul piano dell'uso delle tecnologie e sulla mobilità (turistica e professionale). Nella regione di Helsinki il Centro per l'Expertise viene sviluppato da Culminatium Ltd. istituito nel 1995, con lo scopo di facilitare il processo

di trasferimento di tecnologia dalle idee attraverso attività di ricerca ai prodotti commerciabili, creando delle collaborazioni tra aziende e ricercatori e finanziando in parte i progetti. La collaborazione tra enti di diversa appartenenza nazionale è uno degli obiettivi di Culminatum Ltd. Culminatum è già di per sé un'istituzione reticolare, in quanto è una società che vede la partecipazione della città di Helsinki, di due città ad essa vicina, di alcune università che hanno sede in Helsinki e di circa 10 aziende e compagnie che operano nella regione di Helsinki principalmente come promotrici di tecnologia. L'interesse di Culminatum per le industrie culturali è stato fino ad oggi scarso, ma si colgono segnali di cambiamento.

La Cable factory è inoltre membro di TransEuropeHalles, organismo che collega una molteplicità di centri culturali indipendenti, multifunzionali e multidisciplinari, collocati dappertutto in Europa.

2.2.5. MODELLO ECONOMICO

La città di Helsinki ha finanziato l'acquisto della struttura e ha fornito i capitali iniziali per far partire le operazioni di ristrutturazione. Dopo i primi finanziamenti pubblici, la responsabilità finanziaria della cable factory è stata attribuita al management della società acquirente, che ha trovato i fondi per la ristrutturazione costata complessivamente intorno ai 13 milioni di marchi finlandesi. Successivamente i capitali per la gestione ordinaria (manutenzione e sviluppo) vengono reperiti attraverso il coinvolgimento di sponsor e dai canoni di affitto pagati dai locatari. Le attività cui vengono affittati i laboratori e gli uffici hanno bilanci autonomi. Non sono però ammessi a diventare locatari presso la Cable factory società che facciano ricorso a finanziamenti pubblici.

2.2.6. STORIA DEL CENTRO

La Cable è partita con la missione di dare spazio a giovani produttori, con imprese piccole e gestite in modo imprenditoriale. Per garantire il rispetto di questa strategia, la Cable factory dà in affitto solo spazi piccoli, così che quando un'impresa cresce e ha bisogno di maggiori spazi deve cercarsi un'altra collocazione e libera così uno spazio che

può essere attribuito ad un'altra micro impresa. È infatti sempre lunga la lista di attesa di chi aspetta di poter affittare uno spazio presso la Cable factory. La dirigenza del Centro ha in programma di adottare due misure che dovrebbero continuare a garantire la realizzazione degli obiettivi fissati: 1) aumentare le superfici destinate a studi per giovani artisti (attualmente pari al 20% della superficie complessiva, dovrebbero raggiungere il 27%); 2) mantenere gli affitti per gli spazi di lavoro destinati agli artisti (laboratori e atelier) più bassi di un terzo di quelli destinati agli spazi per uffici. Con questa decisione la Cable Factory dovrebbe mantenersi più fedele alla sua vocazione iniziale fortemente sbilanciata sulla valorizzazione della libera iniziativa individuale soprattutto in campo artistico, ambito nel quale il ritorno di mercato può essere più faticoso e lento che non negli ambiti della multimedialità orientata al mercato e della formazione artistica e sportiva (scuole d'arte e palestre)

2.3 LUGAR COMUN, LISBONA

2.3.1. DATI ANAGRAFICI

- a) Natura soggetto giuridico
Associazione non profit
- b) Proprietà o altre forme di controllo
Lugar Comun appartiene all'amministrazione comunale; l'associazione ha un contratto di 15 anni che regola i rapporti e stabilisce le funzioni
- c) Data di costituzione
Clube Portugues de Artes e Ideias 1984 (è l'associazione che ha dato vita al progetto Lugar Comun)
Lugar Comun 01/2000

2.3.2. CONCEPT

- a) Il contesto di riferimento

Lugar Comun è integrato in un grande e complesso edificio industriale di vecchia costruzione oggi ristrutturato, situato vicino a Lisbona, ma isolato in una foresta "verde", in uno scenario naturale

- b) I bisogni
Fornire un supporto in termini di spazi fisici e attrezzature alle produzioni artistiche a costo zero
- c) La missione
Lugar Comun è un luogo per l'arte sperimentale. Gli artisti usano lo spazio messo loro a disposizione per sviluppare i loro progetti in diverse aree creative
- d) Gli obiettivi
*Ospitare mostre o presentazioni pubbliche di lavori svolti in Lugar Comun.
Offrire spazi attrezzati per le produzioni artistiche
Offrire occasioni di formazione per giovani artisti
Individuare locations esterne dove realizzare mostre di opere prodotte all'interno del centro*

2.3.3. I SETTORI/SERVIZI

- a) Ambiti di azione
*Tutte le attività sono organizzate da altre organizzazioni terze, il centro offre soltanto la disponibilità degli spazi e delle attrezzature.
Il centro può ospitare attività relative a :*
- *Musica*
 - *Cinema/Video*
 - *Teatro*
 - *Performance (danza, urban performance ecc.)*
 - *Scrittura*
 - *Fotografia*
 - *Grafica/design*
 - *Multidisciplinare*

- b) Le tipologie di servizi
Il centro offre i seguenti tipi di servizi
- *Selezione giovani artisti*
 - *Formazione (a cura di terzi)*
 - *Produzione (a cura di terzi)*
 - *Gestione live performance*
 - *Distribuzione/commercializzazione(forse in futuro)*

2.3.4. ORGANIZZAZIONE

- a) Dimensioni
Il centro ha le seguenti dimensioni:
- *Personale = 6*
 - *Superficie occupata = 2000 mq*
 - *Suddivisione degli spazi = 4-5 laboratori diversi*
- b) Attività svolte all'interno/all'esterno
Lugar Comun svolge 3 tipi di attività differenti:
- *attività organizzate totalmente da Lugar Comun.;*
 - *attività organizzate insieme ad altre organizzazioni;*
 - *attività organizzate interamente da altre organizzazioni dove Lugar Comun fornisce lo spazio e l'equipaggiamento (se necessario)*
Lugar Comun necessita di un supporto da parte della municipalità (stampa del programma promozionale), di fondi da parte del ministero della cultura e ulteriori aiuti quali uso di strumentazioni ed equipaggiamenti da parte di altre organizzazioni simili
- c) Partnership e reti/circuiti di appartenenza eventuali
L'unico tipo di partnership attivato è con organizzazioni di altri paesi: l'obiettivo è di riunire artisti provenienti da paesi diversi all'interno del medesimo progetto

2.3.5. MODELLO ECONOMICO

- a) tipologie di ricavi

- i) servizi/prodotti venduti a consumatori: 0 %
 - ii) fondi/finanziamenti pubblici: 100%
 - iii) sponsorizzazioni: 0%
 - iv) altro: 0%
- b) struttura dei costi
- i) gestione e manutenzione degli spazi: 60%
 - ii) risorse umane impiegate nel centro/progetto: 20%
 - iii) altro: 20%

2.3.6. STORIA DEL CENTRO

La genesi del progetto ha registrato un lungo periodo iniziale di negoziazione con l'amministrazione comunale.

Successivamente Clube Portugues de Artes e Ideias ha trovato i fondi per la costruzione di Lugar Comun grazie al programma europeo Konver

2.3.7. VALUTAZIONE DEL PROGETTO

Finora, le risposte di tutti gli artisti che hanno alloggiato in Lugar Comun, sono state positive.

Gli artisti hanno manifestato il bisogno di uno spazio come il Lugar per svolgere i propri lavori senza l'esercizio di pressioni esterne.

Il centro ha dimostrato di essere un facilitatore dell'innovazione culturale, inoltre l'esperienza acquisita offre garanzie per i potenziali soggetti interessati alla collaborazione con il centro.

2.4 FABRICA, VILLORBA (TREVISO)

2.4.1. DATI ANAGRAFICI

- a) Natura soggetto giuridico (società di capitali, ente, consorzio ecc.)
Fondazione; in corso di trasformazione in SpA
- b) Proprietà o altre forme di controllo
Gruppo Benetton

- c) Data di costituzione
1994

2.4.2. CONCEPT

- a) Il contesto di riferimento
Fabrica nasce nel nord est, all'interno del Gruppo Benetton e sotto la spinta di Oliviero Toscani, artefice del successo pubblicitario del marchio di Treviso. E' allo stesso tempo un tributo al ruolo che la comunicazione ha avuto nel successo delle industrie Benetton, un laboratorio produttivo che gestisce parte del budget pubblicitario del Gruppo, un canale di promozione e di visibilità internazionale.
- b) I bisogni
Sul fronte del committente il Centro è un laboratorio creativo per il Gruppo Benetton e allo stesso tempo un efficace canale di visibilità e di prestigio internazionale. Per i partecipanti è un luogo di confronto e di elaborazione e una fucina dove misurarsi con prodotti reali.
- c) La missione
Fabrica è un centro di ricerca e sviluppo sulla comunicazione. E' un campus, ospitato in una villa veneta presso Treviso, ristrutturata recentemente da Tadao Ando con criteri fortemente innovativi. Il centro è stato fondato da Oliviero Toscani, che da qualche mese ha lasciato l'incarico di Direttore. Oggi il ruolo di guida è svolto da un comitato scientifico internazionale, grazie al quale Fabrica ha accresciuto il suo carattere di internazionalità. Il Centro ospita un numero limitato di giovani creativi provenienti da tutto il mondo (circa 20 all'anno), selezionati in base all'età (massimo 25) e al portfolio e esposti ad esperienze di produzione che vanno dalla rivista Colors, alle campagne per i punti vendita Benetton o ad altri canali ancora. Il Centro è anche una struttura di produzione cinematografica, guidata da Marco Muller, che recentemente ha ottenuto riconoscimenti prestigiosi (Cannes 2000)
- d) Gli obiettivi

Come struttura di produzione cinematografica, Fabrica ha realizzato "Lavagne" della giovane regista iraniana Samira Makhmalbaf che ha conquistato il Premio Speciale della Giuria a Cannes 2000. Nel 1999 "Viaggio verso il sole" della regista turca Yesim Ustaoglu ha ottenuto un premio di rilievo al festival di Berlino. Il premio più prestigioso colto da Fabrica è a oggi Il Leone d'Oro a Venezia 2000 per il film "Il Cerchio" del regista iraniano Jafar Panahi.

Sul piano del design i creativi di Fabrica hanno studiato nuovi allestimenti per i punti vendita Benetton, nuovi materiali per gli abiti e altro ancora ; tra i risultati più interessanti il brevetto su un sistema di mobili ("Nomad") pensato per chi ha frequenti spostamenti. Questi mobili sono già commercializzati.

Riconoscimenti concreti anche nel campo dell'editoria e dei new media.

2.4.3. I SETTORI/SERVIZI

- a) Ambiti di azione
 - *Cinema*
 - *Design*
 - *Creatività/Advertising*
 - *New Media*
- b) Le tipologie di servizi
 - *Selezione giovani artisti: come accesso al Centro svolta una volta all'anno*
 - *Formazione sul campo, diretta da professional e da direttori di dipartimento, con momenti di approfondimento specialistico*
 - *Produzione legata alle commesse del Centro o alle produzioni cinematografiche avviate*

2.4.4. ORGANIZZAZIONE

- a) Dimensioni
Il centro ha in organico dieci persone stabili più cinque direttori di dipartimento esterni

- b) Attività svolte all'interno/all'esterno
*Molte fasi della produzione sono svolte all'interno.
La produzione video è esterna; è interna la fase di postproduzione*
- c) Partnership e reti/circuiti di appartenenza eventuali
Contesto internazionale

2.5 LINK, BOLOGNA

2.5.1. DATI ANAGRAFICI

- a) Natura soggetto giuridico
Associazione culturale (vi fanno capo organizzazioni di varia natura in forma consortile)
- b) Proprietà o altre forme di controllo
Autogestione dei soggetti coinvolti nel progetto
- c) Data di costituzione
1994

2.5.2. CONCEPT

- a) Il contesto di riferimento
Il contesto è quello culturale italiano. Pur essendo collocati in un territorio – Bologna – l'azione si è svolta su una dimensione nazionale. Di Bologna sono stati colti alcuni tratti specifici: ruolo geografico viario della città (cinghia nord-sud); caratteristiche specifiche della popolazione in relazione alla presenza di forte concentrazione universitaria; "tradizione" subculturale. Si è operato a partire da questi punti di forza per intervenire sulla offerta e la produzione culturale nazionale cercando di elaborare un modello che tenesse conto di tratti generazionali e tratti sociali (cultura alta/cultura bassa, conservazione vs innovazione etc.)

b) I bisogni

Provenendo da aree della cultura off i fondatori del Link sono innanzitutto partiti da bisogni auto-espressi. In primo luogo quello di poter avere a che fare con i fenomeni culturali che investivano primariamente l'impiego del tempo libero e le modalità di fruizione (contesti di socializzazione, comportamenti libertari, etc.), ricercando contatti con fenomeni e correnti internazionali non presenti altrimenti in Italia.

All'interno di questo schema si è realizzato un patto con il pubblico del progetto (base di 30.000 associati da tutta Italia) che ne condivideva in buona parte le istanze.

Nei confronti della pubblica amministrazione i rapporti non sono stati né pianificati né molto strutturati.

c) La missione

Il progetto è nato da una volontà di cooperazione tra diversi soggetti. Il piano di cooperazione implicava come principale missione lo sviluppo di una politica culturale che trovasse riscontro sul piano professionale. Come tenere insieme qualità e finanza.

L'interpretazione dell'aspetto qualitativo è stato uno dei punti più impegnativi affrontati dal progetto. In esso confluivano riflessioni di carattere strettamente culturologico, ma anche di carattere più ampiamente sociale e storico (il contesto dell'Italia degli anni '90). La volontà era quella di operare in termini di mutazione e svecchiamento in un settore, come quello culturale, che è straordinariamente conservatore.

Si sono adottati criteri diversi di lavoro che, nel loro complesso, hanno determinato la specificità progettuale del Link.

d) Gli obiettivi

Il progetto ha raggiunto parte dei suoi obiettivi contribuendo in varie direzioni a mutare il piano della offerta culturale italiana.

Si è inoltre raggiunto in buona parte l'obiettivo di ordine economico/professionale riuscendo a costruire un sistema articolato di produzione di reddito indotto dal lavoro complessivo svolto sia nei confronti dei

“clienti” dei servizi-spettacolo, sia nei confronti di altri operatori presenti nel settore ai quali si sono venduti servizi di varia natura e su vari livelli.

A parte il mancato consolidamento sul piano dei rapporti istituzionali con la Pubblica Amministrazione, si può quindi registrare un discreto posizionamento di “mercato” che potrebbe consentire al progetto di ridefinirsi in maniera sostanziale in futuro.

2.5.3. I SETTORI/SERVIZI**a) Ambiti di azione**

- *Musica: produzione di eventi, distribuzione, management, produzione discografica (attività minore).*
- *Cinema/Video: produzione di eventi, distribuzione, supporto di produzione, accounting, produzione (principalmente televisiva) service, styling, contenuti.*
- *Teatro: produzione di eventi, produzione di spettacoli, critica e divulgazione.*
- *Performance : produzione di eventi, produzione di spettacoli, critica e divulgazione.*
- *Scrittura: produzione di contenuti per le industrie editoriali.*
- *Fotografia: attività marginale.*
- *Grafica/design: produzione per conto terzi con capacità di elaborazione di prodotto (contenuti) propria sia in area tradizionale (desktop) che in area televisiva (videodesign) che in area new media (web e multimedia).*

b) Le tipologie di servizi

- *Selezione giovani artisti: non è strutturata in modalità servizio. E' implicito nel lavoro culturale svolto dal centro.*
- *Formazione: non fa parte della mission principale. Si sono effettuati esperimenti formativi con fondi UE in relazione allo sviluppo e l'implementazione di nuclei di lavoro esistenti. Si tratta, complessivamente, di un altro dato implicito, che emerge dal lavoro culturale svolto (stages, apprendistato, etc.)*

- *Produzione: la produzione è compartimentata come al punto a) e si rivolge a clienti nazionali pubblici e privati.*
- *Gestione live performance: viene prodotto un cartellone di 8 mesi all'anno che ospita un centinaio di eventi a stagione.*
- *Distribuzione/commercializzazione: ci si appoggia a strutture esistenti per ciò che riguarda tutti i comparti editoriali (musica, carta stampata). La distribuzione avviene solo per determinati prodotti (spettacoli et simili).*
- *Altro: consulenze ed analisi, incubazione di impresa*

2.5.4. ORGANIZZAZIONE

- a) Dimensioni
Il progetto coinvolge un centinaio di persone con varie funzioni e modalità di lavoro
- b) Attività svolte all'interno/all'esterno
Sistema consortile tra strutture autonome
- c) Partnership e reti circuiti di appartenenza eventuali
La rete culturale è molto estesa in tutti i settori. E' una rete commerciale e di sviluppo sinergica. Si stratifica su base nazionale e internazionale

2.5.5. MODELLO ECONOMICO

- a) ricavi (fatturato):
- *anno 1999 £ 2.8 miliardi*
 - *anno 2000 £ 3.5 miliardi*
- b) tipologie di ricavi:
- *servizi/prodotti venduti a consumatori 70%*
 - *fondi/finanziamenti pubblici 1%*
 - *sponsorizzazioni 5%*
 - *altro 24 %*

- c) struttura dei costi:
- *gestione e manutenzione degli spazi 5 %*
 - *risorse umane impiegate nel centro/progetto 60%*
 - *altro 35%*

2.5.6. STORIA DEL CENTRO

Il progetto nasce nel '94 da una area ampia di soggetti provenienti da esperienze autogestionali ed indipendenti (università, collettivi, centri sociali, centri culturali ed associazioni.). Link (connessione) indicava questa volontà di connection tra percorsi ed esperienze diverse. Nasce da un sistema di bisogni, da un patrimonio di competenze e da un sistema di trattative con le istituzioni (vertenza complessiva sugli spazi per la cultura a Bologna di inizio anni '90). Il progetto si realizza su un piano quinquennale entro il quale valutare:

- *rapporto con le istituzioni con le quali si è dato vita al progetto;*
- *messa in opera e verifica di un modello organizzativo;*
- *messa in opera e verifica di un modello di offerta culturale;*
- *azioni specifiche rivolte a ricerca e sviluppo;*
- *pianificazione e pareggio di bilancio.*

Il piano quinquennale coglie alcuni obbiettivi (modello organizzativo efficace, modello culturale a discreta rilevanza la cui notorietà in parte supera anche i confini nazionali, azioni efficaci sul piano della ricerca/sviluppo con conseguente buon posizionamento in questo piano della elaborazione di progetti/prodotti).

Non consegue i risultati sperati sul piano istituzionale e l'assenza di fondi pubblici pregiudica in primo luogo l'equilibrio del sistema di spesa, in secondo luogo rende estremamente difficoltosa la pianificazione del bilancio ed il raggiungimento di un pareggio (anche e soprattutto in relazione ad importanti investimenti sul piano dello sviluppo).

Dal 1999 inizia un periodo critico che costringe a una revisione continua del modello e delle sue capacità di proposta. Questa fase culmina con la sospensione dei rapporti istituzionali locali.

In questo momento è in corso una fase di ripensamento generale dell'iniziativa con una possibilità di ridefinizione del progetto.

2.5.7. VALUTAZIONE DEL PROGETTO

Il progetto può dirsi ultimato. Ha chiuso cioè la sua fase di sperimentazione quinquennale, in un certo momento con estrema efficacia, ma non ha prodotto in seguito esiti che potessero consentirne un rilancio secondo le premesse originarie. Il modello si basava su di una duplice modalità che doveva portarlo ad agire sul mercato culturale ma con un ruolo attivo introducendovi delle varianti. Per poter effettuare questo si era pianificata una economia mista derivante in parte da attività dirette sul mercato ed in parte nella valorizzazione del progetto complessivo da parte delle istituzioni cercando di far comprendere quanto nel suo complesso esso era in grado di apportare al sistema città (nel caso delle istituzioni locali) ed al sistema culturale italiano (nel caso di istituzioni nazionali).

Si può affermare che non si è colta l'occasione. Il progetto è stato percepito più come un problema (o una anomalia) che come un sistema di servizi ed una risorsa. La variabilità dei contesti politici che hanno il governo della cosa pubblica sia a livello locale che a livello nazionale ha ulteriormente creato difficoltà al progetto.

Questa impostazione mista ha in parte pregiudicato la possibilità di un posizionamento più netto su di un mercato non-istituzionale (audience, industria culturale e delle comunicazioni) che alla luce attuale sembra l'evoluzione con maggiori possibilità di sviluppo futuro.

Con un certo realismo si deve constatare che il progetto non ha ottenuto un riconoscimento in termini di fondi per l'attuazione di attività a rilevanza sociale dalle istituzioni pubbliche.

Le caratteristiche predominanti dei soggetti coinvolti nel progetto (orientamento culturale-sociale e non imprenditoriale) ha sicuramente contribuito al non riconoscimento pubblico.

Positiva è invece la quantità di esperienza accumulata in questi anni sia sul piano gestionale che su quello di elaborazione e sviluppo di prodotti culturali e comunicazionali.

Il panorama complessivo della industria e delle politiche culturali italiane lasciano del resto a tutt'oggi l'impressione che vi sia ancora un enorme

spazio da occupare con nuove iniziative da parte di soggetti italiani o stranieri.

2.6 **FABBRICA DEL VAPORE, MILANO (progetto)**

2.6.1. DATI ANAGRAFICI

- a) *Denominazione*
Fabbrica del Vapore. Centro di produzione culturale giovanile
- b) *Natura giuridica*
Non ancora definita. L'area immobiliare è proprietà del Comune di Milano. Quando l'iniziativa decollerà verranno considerati i pro e i contro di diverse soluzioni. In particolare verranno prese in considerazione: fondazione, società di diritto privato, consorzio.
- c) *data di costituzione*
Nel 2000 sono stati pubblicati i bandi (chiusi in ottobre) per la presentazione dei progetti che chiedono di essere ospitati presso la Fabbrica del Vapore e per la creazione del marchio (logo) dell'iniziativa. La presentazione alla città di tutta l'iniziativa è programmata per il 19 dicembre 2000.

2.6.2. CONCEPT

- a) *il contesto di riferimento*
Milano, città in cui opera molta dell'industria culturale nazionale con risultati di eccellenza. Città in cui la compresenza di diverse etnie genera da un lato problemi di integrazione e conflitti sociali, ma dall'altro fornisce stimoli culturali e esigenze di confronto con altre culture. Metropoli, come tutte le altre occidentali, in transizione avanzata dal settore industriale a quello del terziario, fenomeno questo che provoca la dismissione dei grandi impianti industriali, collocati in posizioni semicentrali della città. Presenza nella città di molti operatori anche di piccole e medie dimensioni nel vasto campo della produzione culturale: questi soggetti potrebbero svolgere una

funzione di mediazione tra il patrimonio culturale e artigianale di cui sono depositari e le competenze innovative, soprattutto nel campo delle nuove tecnologie, di cui sono sempre più competenti le nuove generazioni.

b) i bisogni

L'iniziativa nasce nel contesto del Progetto Giovani cittadino, che opera con l'obiettivo di favorire il passaggio dei giovani all'età adulta. Con le varie attività svolte nel corso degli anni è stata rilevata l'esistenza concreta di sbocchi professionali nel settore della produzione artistica. Il progetto Giovani si è fatto carico di trovare una risposta concreta a questi bisogni e a queste aspettative, cercando spazi da destinare alle attività rivolte ai giovani e/o gestite dai giovani stessi.

c) La missione

Fabbrica del Vapore rappresenta un luogo privilegiato da destinare alla produzione artistica giovanile, alla sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, alla realizzazione di un luogo per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale giovanile nei vari campi della creatività.

d) gli obiettivi

Offrire a condizioni economiche vantaggiose a individui depositari di conoscenze esclusive nel campo dell'arte, del design, della comunicazione o della multimedialità, uno spazio laboratorio nel quale svolgere la propria attività e dedicarsi alla produzione e sperimentazione di prodotti culturali da inserire nei diversi circuiti distributivi.

Attraverso iniziative pubblicitarie e promozionali coordinate, la Fabbrica del Vapore offre visibilità agli operatori che presenti al suo interno e li inserisce in un contesto di interazione con altre figure professionali a essi complementari, favorendo la costituzione di reti.

Attraverso la predisposizione di sale espositive, sale di proiezione, teatri ecc., la Fabbrica del Vapore rappresenta uno strumento di diffusione della cultura, attraverso l'allestimento di vari tipi di eventi

sociali (mostre, rappresentazioni teatrali, proiezioni cinematografiche, concerti, workshops, convegni, ecc.)

Attraverso la creazione di un "marchio di qualità" (trademark), la Fabbrica del Vapore garantirà tutta la produzione realizzata al suo interno. Il marchio fornirà valore aggiunto ai diversi prodotti.

Obiettivo è anche quello di diventare luogo privilegiato di dialogo con il mondo extracomunitario

2.6.3. I SETTORI/SERVIZI

a) Ambiti di azione

- *Musica: sale prova, studi di registrazione, produzione musicale, spazio di incontri e workshops, produzione e postproduzione audiovisiva per la realizzazione di videoclip*
- *design/grafica: laboratori di sperimentazione e di produzione, incontri/workshop, attività espositiva*
- *arti visive/fotografia: laboratori di sperimentazione e di produzione, incontri/workshop, attività espositiva*
- *new media: laboratori di sperimentazione e di produzione on e off line, laboratori di produzione e postproduzione digitale, incontri/workshop, attività espositiva*
- *teatro/danza cinema: sale prova, laboratori di produzione e postproduzione, rassegne*
- *scrittura: laboratori di sperimentazione e produzione, rassegne*
- *interdisciplinare: informazione, archivi, biblioteche specializzate, residenze per artisti.*

Alle macro aree sopradescritte saranno destinati indicativamente mq 7.000 circa.

Oltre alle aree destinate alla produzione culturale si affianca un'area di servizi generali di supporto all'attività:

- *ristorazione: punti di ristoro (con particolare attenzione alle diverse presenze multietniche)*
- *punti vendita: vendita di libri, videocassette, dischi, supporti digitali o altro materiale strettamente connesso all'attività della Fabbrica*

- servizi: infermeria, biglietteria, custodia, pulizia, foresteria, movimentazione materiali (per allestimenti mostre, montaggio scenico ecc.)

Alla macroarea servizi generali verranno indicativamente destinati mq 3.000 circa

2.6.4. ORGANIZZAZIONE

- a) *Dimensioni: superficie complessiva dell'area è di circa 30.000 mq. La superficie lorda di pavimento è di circa 14.000 mq. Di cui 10.000 come indicato al punto precedente e i restanti per spazi espositivi e di spettacolo.*

Lo spazio destinato alle attività previste dalle macroaree è stato suddiviso in unità minime, completamente autosufficienti, denominate "modulo laboratorio". Tenendo conto delle grandi finestre esistenti nella struttura adibita alle attività delle macroaree, i moduli laboratorio saranno complessivamente 90 circa e avranno dimensioni variabili tra i 32 e i 40 mq.

2.6.5. MODELLO ECONOMICO

- a) *ricavi (fatturato)*

Le attività non sono ancora partite. l'iniziativa è stata finanziata con risorse del Comune di Milano, che sono servite per pagare la ristrutturazione. Nel programma del Comune, la Fabbrica del Vapore deve prevedere un piano di autofinanziamento, poiché il progetto è inteso a stimolare l'autoimprenditorialità giovanile e non a fornire assistenza sotto forma di mecenatismo ai giovani aspiranti artisti.

- b) *tipologie di ricavi*

Allo stato attuale non è ancora chiaro in che modo tale piano di autofinanziamento si realizzerà. Vengono prese in considerazione strategie diverse, non in alternativa:

- *ricavi derivanti dalle attività proprie della Fabbrica (servizi, manifestazioni, locazioni, workshops ecc)*

- *finanziamento ad hoc di progetti specifici, con particolare riferimento a incentivi governativi o finanziamenti CEE.*
- *intervento diretto di società sponsor, gruppi privati interessati al sostegno delle attività*

2.6.6. STORIA DEL CENTRO

Poiché l'iniziativa non è ancora veramente partita non è possibile farne una ricostruzione storica. Si possono dire alcune cose sul modo in cui è maturato il progetto.

Nel 1985 il Comune di Milano stipula una convenzione con la società proprietaria dell'area industriale dismessa in questione, nell'ambito di un piano di lottizzazione che prevedeva la demolizione di alcuni fabbricati. Negli anni successivi vengono condotte analisi per identificare nuovi spazi da destinare alle attività per i giovani e nel contempo vengono rivalutati gli edifici che sorgono sull'area in oggetto come pregevoli esempi di archeologia industriale. Viene dunque modificata la convenzione originale e parte la predisposizione del progetto che sta diventando operativo in questi mesi.

2.6.7. VALUTAZIONE DEL PROGETTO

L'iniziativa della Fabbrica del vapore ha in comune con il progetto di riqualificazione dell'ex mattatoio l'obiettivo di incentivare la produzione culturale dei giovani).

Il progetto avviato dal Comune di Milano interviene però con strumenti e logiche sostanzialmente diversi e, in particolare, attraverso la destinazione di un patrimonio immobiliare ad attività coerenti con le finalità assunte lasciando sostanzialmente alla dinamica interna tra gli operatori privati o privato-scolari a cui saranno assegnati gli spazi il compito di assicurare il perseguimento degli obiettivi fissati.

3 IL CONCEPT DEL CENTRO

3.1 ANALISI DEL CONTESTO E DEL MERCATO

L'Analisi dei casi di cui al precedente capitolo mette in luce l'esistenza di diversi approcci al tema caratterizzati però dalla comune esigenza di offrire una risposta efficace ad una domanda di servizi ed opportunità che viene espressa dal mondo dei giovani produttori d'arte e cultura.

Le diverse soluzioni risentono delle condizioni locali (locale e nazionale) dell'industria dei contenuti e configurano perciò modelli di gestione sostanzialmente diversi.

Da una parte l'esigenza di dare una opportunità di crescita e consolidamento di piccole imprese e/o individui creando condizioni favorevoli al loro sviluppo - in prevalenza canoni di locazione calmierati, dall'altra l'esigenza di intervenire direttamente nel mercato per sostenere, con l'iniziativa soggettiva, l'organizzazione di una domanda di prodotti innovativi, talvolta aspirando a realizzare politiche culturali sostanzialmente pubbliche attraverso l'iniziativa privata.

I diversi modelli presi in esame confermano l'esigenza di progettare un intervento organico a sostegno delle produzioni culturali innovative dei giovani mettendo però in luce la necessità di definire percorsi specifici, che tengano conto delle politiche locali (a Roma comprendono già un forte intervento pubblico a sostegno dell'offerta di operatori culturali privati piccoli e medi - es. estate romana) che sappiano però dialogare a livello sovranazionale.

Dal punto di vista generale il mercato della produzione culturale appare attualmente legato a due modelli di business contrapposti, caratterizzati da due logiche differenti:

- a) **Logica aziendale / privata:** fondata sul principio della massimizzazione del profitto e del valore economico dell'attività d'impresa, organizzata secondo un modello gestionale aziendale.
A questa logica si associano alcuni elementi specifici:

- Il processo di selezione delle fonti di produzione culturale avviene in un'ottica di soddisfazione della domanda di mercato, non di stimolo dell'espressione di nuove forme che non abbiano alle spalle un pubblico consolidato o un mercato potenziale specifico.
 - Si concentrano su singoli filoni produttivi (musica, cinema, etc) e meno frequentemente coprono contemporaneamente la produzione di più discipline, processo ritenuto più dispersivo e che richiede know-how gestionali e commerciali specifici.
 - Il modello fa capo a imprese di produzione (ad azionariato) o a singoli artisti, non ad un centro polivalente.
 - Se non si tratta di produzione autonoma, il sostenimento economico dell'iniziativa è spesso legato ad aziende partner o sponsor dell'iniziativa che ne traggono benefici indiretti di promozione o sviluppo di nuove creatività e professionalità (Fabbrica ecc)
- b) **Logica pubblica :** è caratterizzata da una visione volta a stimolare il mercato e la comunità artistica sia con obiettivi di sostegno e stimolo culturale di un'area o di una disciplina, sia per la valenza sociale che il progetto può avere sul tessuto urbano generale. Spesso le iniziative impostate secondo questa logica non vengono gestite in ottica di impresa ma come un'attività con finalità pubblica il cui operato soggiace prioritariamente all'obiettivo di soddisfacimento di bisogni sociali e non sottende puramente a valutazioni di equilibrio economico. Il modello di finanziamento non è basato sul bilanciamento di costi e ricavi ma trae risorse unicamente dal finanziamento pubblico.

Recentemente il dibattito si è spostato però verso un nuovo modello, che tende ad integrare le visioni e le logiche dei due precedenti modelli. Ci si orienta verso lo sviluppo di iniziative che possano perseguire lo svolgimento di attività culturali capaci nel contempo di produrre anche valore economico. Si tende cioè di ricercare una nuova logica che integri l'approccio aziendale con quello pubblico, creando imprese che, pur finalizzate a conseguire obiettivi di rilevanza sociale, possano stare sul mercato con un proprio equilibrio economico grazie ad un parziale autofinanziamento.

3.1.1. POSIZIONAMENTO

Il centro di produzione culturale giovanile si posiziona verso questo terzo modello. Tende cioè ad integrare, anche per quanto attiene agli aspetti di fattibilità economico e finanziaria, le due logiche, pubbliche e di impresa.

Questo posizionamento è ricercato a due livelli:

- a livello di contenuti: il centro è un luogo di produzione e sostegno della creatività giovanile, ma con una forte attenzione a portare sul mercato, secondo logiche commerciali, sia prodotti sviluppati e distribuiti con etichetta del centro, che artisti per i quali svolge un'attività di agenzia (doppio target)
- A livello di radicamento urbano: il centro è sia un luogo di riferimento locale (oltre che nazionale ed internazionale) per la comunità di artisti, ma è anche luogo di riferimento per la fruizione e acquisto di prodotti culturali specifici (musica, concerti, produzioni teatrali, ecc). Diventa sia centro di costo che di profitto, ma anche Brand di laboratorio e produzione culturale innovativa.

La scelta dei campi d'intervento (di seguito dipartimenti) discende dalla valutazione di diversi elementi e dall'assunzione di diversi obiettivi, di cui i principali sono:

- favorire l'integrazione del Centro in una rete di soggetti produttori/distributori internazionale (v. ad esempio TransEuropeHalles e rete internazionale dei festival), che in generale concentrano la propria attenzione sulle "performing" arts;
- sollecitare la produzione di nuove creazioni di carattere transdisciplinare, che implica la necessità di processi creativi e produttivi in grado di trattare linguaggi e strumenti tipici di forme espressive tradizionalmente distinte ma che impiegano;
- investire i settori in cui la trasformazione dei consumi culturali e l'innovazione tecnologica hanno inciso in modo più significativo;
- ricercare un equilibrio tra intervento pubblico e iniziativa sul mercato, tenendo conto dei settori di maggior concentrazione del consumo culturale (che implica una particolare attenzione alla propensione al consumo delle giovani generazioni) e all'emergenza di profili

professionali qualificati in base alla capacità di applicare a processi industriali livelli crescenti di creatività artistica;

- intervenire nei confronti di domande non soddisfatte dall'offerta preesistente di servizi e prestazioni;
- ottimizzare l'utilizzo degli spazi effettivamente disponibili in modo di offrire agli utilizzatori dei servizi/strutture di qualità ed in quantità adeguate;
- evitare possibili sovrapposizioni con funzioni presenti o ipotizzabili nel resto del Mattatoio (v. ad es. atelier per artisti - arti plastiche e materiche);
- coinvolgere comunque forme espressive che richiedono ai loro fruitori la visione, l'ascolto e la lettura;
- favorire la costituzione di comunità in cui operatori e consumatori s'incontrino e si sovrappongano, condizione necessaria per accrescere nei consumatori la domanda d'innovazione.

La scelta operata è dunque frutto della ricerca di un equilibrio tra diversi fattori. La proposta che segue offre una risposta coerente ai criteri selezionati anche se, diversi equilibri nella definizione e nel peso di tali criteri produrrebbero differenti soluzioni, anch'esse valide rispetto ad una definita graduatoria di priorità

La determinazione del campo d'iniziativa definito per ciascuno dei dipartimenti tiene conto di tali presupposti e presenta, per conseguenza di essi, diverse centrature che costituiscono gli obiettivi assegnati a ciascun dipartimento (v. paragrafi specifici).

Il progetto che viene illustrato nel seguito propone perciò una via originale, intermedia tra le diverse esperienze e progetti che appare, sulla base delle valutazioni condotte, la più indicata ad un intervento da realizzare a Roma, capitale d'Italia.

3.2 IL COMPLESSO DELL'EX MATTATOIO: L'EDIFICIO, IL QUARTIERE, ROMA

Un Centro di produzioni culturali rivolto ai giovani inserito negli spazi dell'ex Mattatoio si candida già sulla carta ad essere un luogo unico non solo in Italia ma in Europa perché:

- È nel cuore di una zona centrale di Roma, sia sul piano geografico che per quanto attiene al consumo culturale della città
- Può raccogliere nuovi segnali di interesse verso Roma, presenti in Europa e in Italia anche in quanto esperienza rara in Italia e di concezione fortemente innovativa
- Può sfruttare l'incontro con altri soggetti qualificati presenti nella città e divenire un autorevole nodo di una rete internazionale di strutture e soggetti che condividono con esso la vocazione

La presenza di altri soggetti all'interno del complesso dell'ex Mattatoio offre interessanti opportunità di collaborazione e interazione per il futuro centro di produzioni culturali.

I principali soggetti presenti nel complesso dell'ex Mattatoio sono:

- 1) Università
- 2) Comune di Roma con spazi espositivi e altre strutture
- 3) Associazioni.

Il Centro di produzioni culturali può ricevere da:

- 1) L'Università:
 - a) Competenze e strutture di ricerca (professori, ricercatori ecc.)
 - b) Un pubblico di giovani studenti potenzialmente interessati alle attività del centro
 - c) Partnership per progetti comuni
- 2) Comune di Roma:
 - a) Disponibilità degli spazi espositivi con contratti di affitto per iniziative progettate dal centro
 - b) Partnership per progetti comuni
 - c) Altre risorse presenti nel complesso
- 3) Associazioni:
 - a) Partnership per progetti comuni

- b) Altre risorse a disposizione delle associazioni

Il centro di produzioni culturali giovanili può offrire a tutti i suoi interlocutori:

- Progettualità nel campo delle produzioni culturali
- Service per quanto riguarda le varie tipologie di produzioni culturali da esso trattate
- Service per quanto riguarda la capacità di organizzare e gestire eventi
- Strutture e laboratori specializzati
- Professionisti e tecnici qualificati
- Partnership per progetti comuni

3.3 LA MISSIONE

3.3.1. SOSTEGNO ALLA PRODUZIONE GIOVANILE: PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE

Il Centro intende caratterizzarsi come un luogo di promozione e di sostegno della creatività innovativa, in particolare giovanile. Si propone come incubatore di nuove tendenze della cultura, come un canale di accesso al mercato per i giovani creativi. Offre una catena significativa di supporti per:

- Vivere un'esperienza di accompagnamento alla progettazione e alla realizzazione dei propri progetti
- Produrre nuove opere e realizzare progetti artistici e culturali innovativi
- Incontrare occasioni di contaminazione e di sviluppo creativo a livello nazionale e internazionale
- Presentare al pubblico le proprie opere
- Accedere ad un mercato (distribuzione e vendita)

3.3.2. OSSERVATORIO SULLE NUOVE TENDENZE. PLURIMEDIALITA' E COMUNITA' PROFESSIONALE

Il Centro, oltre alla sua funzione istituzionale di supporto alla produzione e distribuzione, intende cogliere e dar voce alle nuove tendenze della

comunicazione. Copre uno spettro ampio e variabile di forme espressive, raccolte in "dipartimenti" (video, fotografia, teatro...). Si candida in questo al ruolo di organizzatore dei diversi sottosistemi della comunicazione (musica, audiovisivo, design, fotografia...) con lo scopo di mettere in rete professioni e pubblici attigui ma oggi ancora separati tra loro. In questo intende favorire la creazione di una comunità, che si ritrova fisicamente nel centro e virtualmente online.

3.3.3. APERTURA AL PUBBLICO DEI CONSUMATORI

Il Centro vuole dialogare tanto con il pubblico dei produttori quanto con quello dei consumatori. Sia perché in parte questi due pubblici tendono a mescolarsi, sia per dare prospettiva e mercato agli artisti e ai progetti che nascono nel Centro.

3.3.4. STANDARD DI MERCATO

Il Centro intende lavorare secondo standard di mercato e si qualifica come:

- soggetto paritario di progettazione e produzione in partnership con operatori ed imprese già presenti nel mercato culturale
- fornitore di servizi per le imprese del settore:
 - progettazione
 - produzione
 - gestione eventi
 - affitto strutture e spazi attrezzati
- soggetto in grado di gestire, grazie alle partnership che può stabilire, la distribuzione e vendita delle opere prodotte.

3.3.5. IL CENTRO, ECCELLENZA E INNOVAZIONE

Il Centro si candida a diventare un polo di attrazione sia per i giovani creativi sia per gli artisti affermati.

La presenza con varie funzioni e tipologie di rapporti di alcuni tra i professionisti e artisti più qualificati è un elemento fondamentale nella strategia del futuro Centro di produzioni culturali.

Un indirizzo strategico del centro è l'innovazione in tutte le sue forme e sviluppi.

La capacità di suscitare e produrre innovazione culturale è legata ad alcuni fattori di cui la progettazione del Centro tiene conto attribuendo loro un ruolo determinante nella definizione dei criteri progettuali:

- i giovani creativi sono un potenziale motore propulsivo dell'innovazione purché ad essi venga offerta l'opportunità di cimentarsi con l'esperienza e confrontarsi con il pubblico e le regole dei mercati;
- la contaminazione tra settori culturali e le esperienze diverse di soggetti attivi nei diversi settori è un fattore di propulsione e accelerazione dell'innovazione a cui, raramente, l'industria e le politiche culturali, tendenzialmente fortemente settorializzate, offrono un adeguato riconoscimento;
- il contatto con le esperienze che spontaneamente nascono nel mondo giovanile, attraverso un canale sempre aperto di comunicazione che deve veicolare servizi e supporti ai soggetti precursori di nuove tendenze in cambio di conoscenza, è una condizione determinante per perseguire una politica costante di sostegno dell'innovazione culturale.

3.3.6. IL CENTRO, UN NODO DI UNA RETE EUROPEA

Il Centro, per le sue caratteristiche di eccellenza, innovazione, integrazione multisettoriale, ha il potenziale per essere riconosciuto come un soggetto fondamentale in una rete europea di esperienze qualificate.

La sua posizione a Roma rafforza e amplifica ulteriormente la capacità di dialogare con le strutture e i soggetti maggiormente rappresentativi e importanti nel settore culturale.

Il Centro ha come network di appartenenza:

- Centri multisettoriali di sperimentazione e produzione culturale
- Enti e organismi che promuovono la crescita della produzione e del "consumo" culturale giovanile
- Strutture specialistiche di eccellenza nei vari ambiti di intervento
- Organizzazioni e iniziative che possono costituire uno sviluppo della politica del centro anche in altre realtà geografiche del nostro paese

3.4 LE FUNZIONI CHIAVE: CHE COSA FA IL CENTRO

Il Centro assume in sé quattro aree di attività distinte, ugualmente importanti e tra di loro fortemente integrate:

- Agenzia di giovani creativi
- Formazione qualificata per i profili artistici (e secondariamente professionali) dell'industria culturale
- Produzione e commercializzazione di prodotti
- Esposizione e lancio di eventi

Vediamole in dettaglio.

3.4.1. AGENZIA DI GIOVANI CREATIVI

La funzione d'agenzia occupa un ruolo strategico nell'assetto complessivo del centro. E' dal suo esercizio che nasce la possibilità di affermare la nuova istituzione come referente della crescente domanda di accesso all'industria culturale ¹ e, per conseguenza, come soggetto in grado di offrire ad una parte di questa domanda, servizi di organizzazione del rapporto con l'impresa privata/mercato, servizi di consolidamento della competenza, accesso diretto alla produzione.

In tal senso la funzione d'agenzia è configurata secondo un modello in cui l'attività d'impresa (servizi a reddito) è finalizzata al conseguimento di obiettivi socialmente utili. Da questo punto di vista l'equilibrio dell'intero sistema è ricercato in una zona intermedia tra il servizio pubblico e l'iniziativa privata (V. 5.).

Più in particolare la funzione d'agenzia si articola in:

- Ricerca e selezione di giovani creativi e proposte progettuali innovative;

¹ sono testimonianza di tale domanda i risultati delle iniziative pubblico-istituzionali di promozione della creatività giovanile ed innovativa che riscontrano un consenso quantitativamente significativo su tutto il territorio nazionale ed anche la crescita di offerte artistiche che raggiungono, senza mediazione e organizzazione, gli operatori privati.

- Costruzione di comunità attraverso servizi e occasioni di incontro e scambio tra coloro che entrano in contatto con il Centro ;
- Accompagnamento, formazione, occasioni di scambio e confronto orientato alla produzione;
- Servizi d'agenzia e consulenza contrattualistica e manageriale.

3.4.2. FORMAZIONE

Il termine formazione è impiegato in una accezione limitativa. Infatti il Centro, coerentemente con il suo spiccato orientamento alla produzione, si propone come un operatore culturale in grado di offrire percorsi formativi, riservati prevalentemente a coloro che hanno già acquisito una specifica capacità espressiva. Si tratta di percorsi orientati a consolidare o orientare capacità già esistenti, attraverso l'incontro con artisti affermati ed esperti, generalmente caratterizzati dalla condivisione di una esperienza produttiva attraverso la quale conquistare maggiori capacità espressive e consapevolezza dei propri talenti/limiti.

Si tratta perciò prevalentemente, sebbene non esclusivamente, di attività di workshop rivolte a:

- una domanda parzialmente/totalmente insoddisfatta di formazione di eccellenza per i profili artistici (e subordinatamente professionali) che operano nell'industria culturale
- potenziali nuovi artisti
- competenze tecniche ormai ampiamente coinvolte nel processo della creazione artistica nei diversi settori (video, audio ecc.).

Tale funzione è rivolta a due distinti mercati:

- quello interno - la politica di selezione e formazione di progetti artistici del Centro;
- quello esterno - soddisfacimento di una domanda di esperienze qualificanti scarsamente assorbita dal mercato.

3.4.3. PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DI PRODOTTI

Il Centro è una struttura che produce opere selezionate e che le commercializza sotto il proprio controllo. Ha una funzione di presidio e di

sviluppo del mercato che stringe partnership con i soggetti più autorevoli ed indipendenti. A regime la funzione di commercializzazione potrà estendersi anche ad opere non prodotte dal Centro, ed estendersi ad artisti selezionati dall'Agenzia del Centro.

Con l'esercizio di tale funzione il Centro si propone di realizzare un legame tra politiche "culturali e sociali" e comportamenti di mercato, tentando una strada che sottopone alla verifica del pubblico l'intervento operato, E' proprio da tale legame che nasce la possibilità e l'impulso a sviluppare costantemente orientamenti innovativi ed evitare l'isolamento e l'autoreferenza a cui talvolta le politiche pubbliche hanno lasciato eccessivo spazio.

3.4.4. PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DI ESPOSIZIONI E EVENTI

Il Centro è anche luogo di presentazione di prodotti (concerti, performance, esposizioni); intrattiene un dialogo costante con il pubblico dei consumatori. In tal modo esso si assicura la costruzione di una comunità costituita di sensibilità differenti e bisogni talvolta contrastanti, anche dal punto di vista delle necessità organizzative.

Tale elemento rappresenta un fattore di vivacità della dinamica interna al Centro che grazie all'esercizio di tale funzione può proporsi come operatore culturale completo. Allo stesso tempo l'esercizio di tale funzione costituisce un elemento fondamentale nella politica di marketing che il centro deve svolgere attorno ai propri prodotti ed alla linea culturale che essi rappresentano. Per tale ragione il Centro si fa promotore di:

- Eventi e manifestazioni in cui si incontrano domanda e offerta attorno ai propri prodotti/progetti, a quelli per cui si cerca partnership, ad altri eventuali il cui consolidamento nel mercato costituisce un fattore di rafforzamento delle politiche d'impresa del centro stesso;
- Eventi e manifestazioni con l'obiettivo di generare risorse dall'esercizio di questa funzione, consolidare e accrescere l'immagine del marchio del Centro, favorire la costituzione di comunità allargate che trovano nel Centro un punto di riferimento utile e credibile.
- Eventi e manifestazioni con l'obiettivo di sollecitare la formazione o il consolidamento della domanda di consumi culturali prossimi a quelli a

cui il Centro intende dare risposta. Considerato il forte orientamento del Centro verso l'innovazione artistica e culturale si tratta di una funzione contemporaneamente "educativa" e di marketing.

3.5 UN SISTEMA CHE PRODUCE VALORE AGGIUNTO

Il Centro produce valore con modalità differenti, dirette e indirette.

- La Formazione produce valore offrendo l'opportunità di crescita professionale per i giovani coinvolti.
- La Produzione produce valore in relazione alle opere realizzate.
- La Gestione eventi produce valore offrendo una occasione di promozione per i soggetti espositori, di conoscenza per i potenziali "consumatori", di mercato rafforzando il valore dei prodotti/progetti del centro e attraverso la gestione imprenditoriale del settore.
- L'Agenzia produce valore offrendo ai giovani artisti rappresentati una struttura professionale che gestisce gli aspetti di promozione e contrattualistica
- La Distribuzione/Commercializzazione produce valore garantendo l'ultimo anello della catena che parte dal "produttore" e arriva fino al "consumatore" dei vari prodotti culturali

Tutte le attività sopradescritte garantiscono al Centro i diritti su:

- Opere
- Eventi
- Iniziative e attività del centro
- Artisti rappresentati

Il Centro ha inoltre tutte le caratteristiche e le potenzialità di un Content provider.

Le modalità con cui monetizzare il valore indiretto prodotto dal Centro possono essere varie:

- Sponsorizzazioni dirette su eventi ecc.
- Cessione dei contenuti a media: Tv via satellite, portali Internet ecc
- Gestione diretta dei contenuti con i propri media e relativi ricavi da pubblicità

- Progetti ad hoc in cui si associano opere/artisti e aziende interessate all'abbinamento con il mondo dell'arte

Il Centro inoltre, per le sue peculiarità, ha il potenziale per diventare o un interlocutore privilegiato o un partner per i soggetti che operano nel campo delle ricerche sul mondo giovanile.

Le tipologie di servizi supportati dal centro possono andare dalle ricerche di mercato alle ricerche sociologiche.

Analogo interesse potrebbe scaturire dall'offerta rivolta al mondo delle imprese che hanno target giovanili della combinazione dei seguenti servizi:

- Analisi su nuove tendenze giovanili
- Marchio del Centro affermato attraverso eventi, opere e artisti
- Abbinamenti tra prodotti e opere/artisti
- Progetti ad hoc in cui si associano prodotto industriale e attività del Centro

3.6 INTEGRARE BUSINESS E NO PROFIT

Per svolgere le funzioni necessarie a soddisfare i bisogni di riferimento il Centro ha una duplice natura:

- Impresa che opera sul mercato perseguendo equilibrio economico e redditività per l'autofinanziamento dei propri progetti di sviluppo finalizzati al conseguimento di obiettivi di rilevanza sociale
- Attuatore di politiche sociali, operando con fondi e finanziamenti pubblici, offrendo spazi, risorse e competenze qualificate ai soggetti che dimostrano un talento potenziale socialmente rilevante ma che non possono "pagare" il prezzo di mercato e non sono ancora inseriti nell'industria culturale.

3.7 I DIPARTIMENTI

Come detto la scelta dei settori di attività del Centro trova le sue motivazioni in un complesso di obiettivi necessità a cui il progetto propone una risposta organica. Diversi scenari sono naturalmente possibili ed

egualmente validi: quello prospettato appare il più coerente rispetto ad una definita graduatoria di priorità.

3.7.1. MUSICA

Core business:

selezionare, produrre e commercializzare giovani artisti emergenti nel campo musicale, promuovere nel mercato nuove tendenze musicali e il proprio marchio.

Fasi del processo:

1. acquisire contatti e selezionare giovani artisti/gruppi su cui puntare per le fasi successive di: produzione e distribuzione
2. formazione: workshop relativi a:
 - 2.1. "come lavorare in sala di registrazione"
 - 2.2. "come fare una performance dal vivo"
 - 2.3. "aspetti gestionali: diritti d'autore e contratti"
3. offrire supporto tecnico e logistico per i propri artisti: mettere a disposizione le sale prova/registrazione
4. produzione: mettere a disposizione le proprie strutture (sala di registrazione) e costituire la squadra dei tecnici specializzati per le varie fasi della produzione
5. promozione:
 - 5.1. organizzare live performance all'interno del centro
 - 5.2. progettare e gestire il lancio delle nuove produzioni attraverso:
 - 5.2.1. passaggi sui media interni del centro: radio, Internet tv
 - 5.2.2. gestire l'uso degli spazi e delle altre attività del centro per la promozione della nuova produzione: pubblicità negli spazi comuni, pubblicità all'interno di altre attività del centro ecc.
 - 5.2.3. gestire i contatti e acquisire passaggi su altri canali esterni: televisione (dove e se economicamente possibile), radio esterne, riviste di settore e non, siti Internet, punti vendita
6. service per imprese del settore, artisti non prodotti dal centro e "fasce deboli" di utenza:
 - 6.1. produzione (utilizzo di struttura e professionisti del centro fino al prodotto finale)
 - 6.2. affitto delle strutture (sale prova e registrazione)

7. produzione industriale dei prodotti: effettuare contratti con imprese specializzate operanti nel settore
8. distribuzione: effettuare la fase di distribuzione:
 - 8.1. con la rete distributiva di un partner strategico del centro
 - 8.2. attraverso contratti con le imprese e i canali di distribuzione

Caratteristiche del dipartimento:

Costituisce una delle aree importanti del centro sia per volumi che per capacità di coinvolgere il pubblico dei frequentatori.

L'idea guida è che si possa a Roma costituire un punto di riferimento indipendente dalle major che operano nel mercato.

La sfida è di trovare canali di promozione e lancio dei nuovi gruppi/musicisti al di fuori dei media tradizionali.

A livello artistico l'obiettivo è di attrarre le nuove tendenze e i soggetti creativi che attualmente non trovano accesso nelle grandi reti di produzione/distribuzione.

Il centro rappresenta inoltre un ideale punto di aggregazione per lanciare nuovi stili/tendenze musicali con il suo spazio di live performance e la sua web radio.

Avere sale di prova, di registrazione, tecnici qualificati, partner accreditati nel settore, un club per gli spettacoli live sono gli ingredienti di un nuovo progetto imprenditoriale che realizza in questo settore la missione del centro.

Punti di forza:

i principali punti di forza del dipartimento sono:

- live performance area interna per promuovere e consolidare nuovi artisti/tendenze musicali
- partner affermato e riconosciuto nell'ambiente (casa discografica italiana indipendente)
- Web radio e Internet tv interni
- partnership con siti di promozione commercializzazione musicale

3.7.2. PERFORMANCE (TEATRO, DANZA, URBAN PERFORMANCE)

Core business:

selezionare singoli artisti e compagnie, realizzare nuove produzioni (teatrali, di danza e urban performance), commercializzare le produzioni interne e dei soggetti rappresentati.

Fasi del processo:

1. acquisire contatti e selezionare giovani autori per il teatro e performer per danza e urban performance su cui puntare per le fasi successive di produzione e commercializzazione
2. formazione workshop relativi a:
 - 2.1. "produzione di nuove opere teatrali"
 - 2.2. "produzione di nuove opere di danza"
 - 2.3. "realizzazione di performance"
3. produzione: mettere a disposizione le proprie strutture e costituire l'équipe di produzione
4. promozione: organizzare eventi e vetrine all'interno del centro per presentare sia le produzioni interne che le produzioni dei soggetti rappresentati dal centro a un pubblico di potenziali acquirenti (organizzatori di festival e rassegne, enti teatrali, sia italiani che esteri)
5. rappresentazioni interne: per gestire il proprio cartellone di spettacoli utilizzare:
 - 5.1. l'area live performance
 - 5.2. altri spazi interni al complesso dell'ex Mattatoio

Caratteristiche del dipartimento:

Il dipartimento e il centro più in generale possono ospitare presso le proprie strutture progetti esterni.

La disponibilità a concedere l'utilizzo degli spazi e dei servizi annessi data a artisti di fama mondiale costituisce un elemento di rafforzamento dell'immagine e capacità d'attrazione complessiva del centro di produzioni culturali.

Una funzione prevista è riunire presso il centro culturale dell'ex Mattatoio un numero elevato di potenziali acquirenti di produzioni teatrali/performance per offrire loro la visione di un numero elevato di nuove produzioni di giovani artisti in un arco temporale concentrato (ad esempio 15 giorni). Tale attività risponde ad una necessità degli operatori europei e nordamericani che non trovano in Italia una risposta organizzata

all'esigenza di entrare in contatto, in modo economico ed efficiente, con i soggetti emergenti.

Per quanto riguarda i giovani artisti il progetto vuole offrire due fondamentali tipologie di servizio:

- supporto logistico alle fasi di sviluppo e messa in scena delle nuove opere con apposite sale e spazi dedicati
- vetrina in manifestazioni organizzate dal centro in cui si presentano opere di giovani artisti

Punti di forza:

- mostra-mercato specializzata in nuove produzioni teatrali e di urban performance in cui concentrare in uno spazio temporale circoscritto potenziali acquirenti e nuove proposte gestite dal centro
- spazi e competenze per supportare la produzione di nuove opere
- live performance area interna

3.7.3. VIDEO

Core business:

selezionare e formare i giovani creativi e i tecnici specializzati, produrre, promuovere e commercializzare opere prodotte con tecnologia digitale.

Fasi del processo:

1. acquisire contatti e selezionare giovani creativi da inserire nel percorso di formazione/produzione successivo
2. formazione: workshop relativi ai seguenti profili:
 - 2.1. registi
 - 2.2. direttori fotografia
 - 2.3. scenografi
 - 2.4. sceneggiatori
 - 2.5. tecnici di postproduzione digitale
3. produzione di:
 - 3.1. cortometraggi con tecnologia digitale basati su idee/sceneggiature prodotte all'interno del centro
 - 3.2. programmi per Internet tv interna
 - 3.3. altri programmi/format per televisioni
4. promozione delle opere prodotte all'interno:

- 4.1. gestire contatti con organizzatori di festival e rassegne per garantire la presentazione delle opere all'esterno
 - 4.2. proiezione delle opere all'interno del centro
 - 4.3. gestione del media interno Internet tv per la promozione delle opere
 - 4.4. gestire contatti con potenziali acquirenti (televisioni via satellite, altri)
 - 4.5. gestione di una rassegna interna al centro con opere anche di esterni
5. distribuzione e commercializzazione: gestire la vendita delle produzioni interne ai soggetti attualmente interessati all'acquisto di "contenuti": televisioni via satellite e portali/siti Internet

Caratteristiche del dipartimento:

Il dipartimento video ha come fabbisogno di riferimento sul mercato lo sviluppo della domanda di contenuti delle televisioni via satellite e pay per view.

L'area di specializzazione iniziale riguarda la tecnologia digitale.

Un potenziale di sviluppo/integrazione potrebbe nascere dall'integrazione con l'area musica e con la funzione interna di gestione di Internet tv.

Specialmente nelle prime fasi di attività il dipartimento video potrebbe avere un mercato nel campo della formazione dei profili tecnici del settore.

Il centro come supporto alla produzione può offrire sala di posa e postproduzione con tecnici qualificati.

Punti di forza:

I principali punti di forza del dipartimento sono:

- domanda di contenuti da parte di portali e tv digitali
- Internet tv interna al centro:
 - cliente di servizi offerti dal dipartimento
 - funzione con fabbisogno di profili tecnici formati dal dipartimento
- richiesta di profili tecnici nel settore video digitale (domanda del mercato del lavoro e conseguente spazio per offerta formativa qualificata)
- fabbisogno delle agenzie pubblicitarie relativo a produzioni in video digitale e conseguente bisogno di tecnici specializzati

3.7.4. SCRITTURA

Core business:

selezionare e formare giovani creativi, produrre sceneggiature e opere per cinema, televisione e radio, promozione delle opere dei giovani gestiti dal centro, service interno a:

- dipartimenti video e teatro
- media Internet tv e Web radio

Fasi del processo:

1. acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione/produzione successive
2. formazione: workshop relativi ai seguenti profili/specializzazioni:
 - 2.1. sceneggiatore per cinema
 - 2.2. sceneggiatore per radio
 - 2.3. autore per format e programmi tv
 - 2.4. writer pubblicitario
 - 2.5. giornalista per nuovi media (Internet tv)
 - 2.6. creatività autoriale
3. produzione delle opere per:
 - 3.1. mercato interno rappresentato da:
 - 3.1.1. produzioni dei dipartimenti video, teatro
 - 3.1.2. Internet tv
 - 3.1.3. Web radio

Caratteristiche del dipartimento:

Il dipartimento scrittura ha due aree di riferimento:

- scrittura per altre forme espressive (per il cinema, la radio ecc.)
- creatività autoriale

Il centro offre un grande potenziale di integrazione interdisciplinare per quanto riguarda la produzione interna di opere utilizzando risorse umane provenienti dai diversi dipartimenti.

La progettazione dei percorsi di formazione del dipartimento scrittura si potrà avvalere inoltre dei laboratori di post-produzione video e audio per fornire esperienze operative integrate.

Infine il centro, con il suo progetto di comunità allargata rivolto a un pubblico di frequentatori esterni, è un potenziale luogo di aggregazione e vetrina per tutta la creatività autoriale promossa e gestita dal centro stesso.

Punti di forza:

I principali punti di forza del dipartimento sono:

- integrazione con i dipartimenti video e teatro
- integrazione con i media interni radio e Internet tv
- opportunità di "contaminazione" offerta da altre esperienze/attività svolte nel centro
- possibilità di offrire vetrine e spazi di contatto (live performance area e agorà) con un pubblico per la scrittura autoriale

3.7.5. FOTOGRAFIA

Core business:

selezionare e formare giovani creativi, gestire mostre fotografiche

Fasi del processo:

1. acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione e esposizione successive
2. formazione: workshop relativi a:
 - 2.1. "ritratti"
 - 2.2. "paesaggi"
 - 2.3. "tecnologie digitali per postproduzione"
 - 2.4. "fotografia teatrale"
 - 2.5. "fotoreportage"
3. gestione di mostre fotografiche all'interno del centro
4. service interno per altri dipartimenti

Caratteristiche del dipartimento:

La fotografia ha una doppia valenza:

- espressione artistica, costituisce una delle possibili forme di espressione visiva
- professione creativa con un proprio mercato ben identificato, fotografia pubblicitaria nelle sue varie specializzazioni

Punti di forza:

I principali punti di forza del dipartimento sono:

- opportunità di integrazione con altri dipartimenti/funzioni interne
- fabbisogno di formazione qualificata con modalità brevi (workshop)
- possibilità di organizzare mostre all'interno del centro

3.7.6. GRAFICA E DESIGN

Il dipartimento di GeD si differenzia dai precedenti in quanto esso è più orientato in senso locale. Le attività che esso promuove ed organizza hanno infatti anche l'esplicita finalità di accompagnare la costituzione di professionalità interne da porre al servizio delle produzioni del Centro, in particolare per quanto riguarda complessivamente il trattamento e la distribuzione di servizi e contenuti sui new media.

Esso però si propone di offrire una risposta "formativa" - brevi attività fortemente caratterizzate da tutor di rilevanza internazionale - a cui il mercato locale non dà ancora una risposta. Tale offerta è infatti rivolta ai giovani professionisti del settore che operano nella città - Milano in questo campo è largamente più progredita di Roma - e può rappresentare, in un'ottica di collaborazione con la facoltà di Architettura presente all'interno del Mattatoio stesso, uno strumento di orientamento e consolidamento professionale interessante per gli studenti il cui corso di Laurea che comprende processi formativi settorialmente affini. L'eventuale collaborazione con i soggetti presenti nel Mattatoio non rappresenta naturalmente un limite al bacino d'utenza dei servizi offerti che, anche in questo settore, sono rivolti alla città, rispondono ad una esigenza presente nel centro-sud del paese, possono raccogliere l'interesse di giovani stranieri che vedono in Roma una sede interessante del loro percorso artistico-professionale.

Core business:

selezionare e formare giovani creativi, fornire servizi di grafica e design per commesse interne e mercato esterno, gestire mostre di grafica e design

Fasi del processo

1. acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione/professionali successive
2. formazione con modalità workshop (non si prevede, in via generale, la logica della "scuola" di design")

3. costituzione di uno studio interno per la fornitura di servizi di grafica/design per commesse interne ed esterne
4. gestione di mostre di grafica/design

Caratteristiche del dipartimento

Il dipartimento ha come riferimento l'intera area professionale della grafica e design.

L'idea guida per il centro è di:

- offrire una formazione qualificata con modalità di workshop
- costituire un proprio studio con risorse provenienti dai percorsi formativi interni e con la direzione/supervisione di professionisti affermati del settore (esterni); lo studio avrà:
 - una serie di commesse interne legate al fabbisogno di produzione degli altri dipartimenti
 - un potenziale mercato di riferimento legato ai partner strategici del centro (agenzia pubblicitaria ad esempio)
 - una rete di relazioni per costituire il proprio portafoglio di clienti

Punti di forza:

I principali punti di forza del dipartimento sono:

- opportunità di integrazione funzionale con altri dipartimenti del centro
- costituzione di una struttura professionalmente qualificata (studio interno al centro) che si può configurare come una prima opportunità professionale per i giovani creativi
- commesse per lo studio generate dal mercato interno e dai soggetti in rete con il centro

3.8 MEDIA INTERNI

Il Centro dispone di propri canali di comunicazione verso l'esterno, canali che hanno lo scopo primario di fornire alimento e stimolo alla comunità professionale che si riconosce nella ricerca e nelle attività del Centro. I canali sono anche strumenti di lavoro e di interazione con il pubblico dei produttori e dei consumatori (selezione opere, elenco artisti del Centro, catalogo on line, booking, listino disponibilità e prezzi per produzione, richiesta date...).

3.8.1. INTERNET TV

Il canale della Web Tv si prospetta come uno strumento importante per la diffusione e per l'advertising delle attività del Centro. Il disporre di una infrastruttura e di una redazione permanente candidano inoltre il Centro ad un ruolo di service o di fornitore di contenuti per i soggetti, affermati o emergenti, che gestiscono canali, rivolti ad un pubblico giovanile o meno.

3.8.2. WEB RADIO

Per il centro la Web radio rappresenta un mezzo per la promozione e divulgazione delle attività in generale e della musica in particolare. La Web radio costituisce uno strumento per poter costituire un legame con un pubblico di riferimento per tutti i generi musicali innovativi e i giovani emergenti

4 PROGRAMMA FUNZIONALE

Le indicazioni formulate nel seguito costituiscono indirizzi generali e modifiche possono essere introdotte nelle successive fasi di progettazione purché siano rispettati i vincoli spaziali e volumetrici permessi nel sito esistente.

Le altezze della Piazza delle Performance, del foyer, degli spazi di laboratorio e di rappresentazione variano, e vengono così evidenziate le altezze medie.

Tutte le altezze mostrate sono da pavimento a soffitto e le riduzioni devono essere fatte per piani e aumento della struttura.

La superficie lorda (SL) è l'area dell'edificio che include muri, strutture e partizioni interne dopo la riduzione di tutti i vuoti.

L'area di pertinenza (AP) è la SL meno le aree dei piani occupate dagli atri e foyer comuni, scale e scale mobili, ascensori e trombe, aree per i servizi igienici, condotti ed altri spazi di servizio.

4.1 CARATTERISTICHE DELL'AREA D'INTERVENTO

4.1.1. CONTESTO URBANO

La realizzazione del Centro di Produzioni Culturali offre l'opportunità di creare un centro d'eccellenza per i giovani che intendono studiare, praticare, sperimentare e rappresentare le proprie opere in un luogo permanente.

Un luogo di questo genere potrebbe essere unico nel contesto Italiano e rappresentare un'esperienza di rilievo in un contesto internazionale più ampio.

Il luogo offrirà perciò servizi e strutture permanenti. Un discreto numero di temporanei luoghi d'incontro sono già esistenti e **sono stati stabiliti come eventi regolarmente organizzati** per mezzo di sforzi comuni da parte delle istituzioni artistiche romane. **Questi sono stati bene accolti dal pubblico romano ed hanno ottenuto popolarità ad ampio riconoscimento. Sebbene questi avvenimenti siano stati costanti nel tempo, la loro organizzazione non è stata collegata ad uno specifico luogo che avrebbe consentito altre attività potenziali così da creare una struttura locale per stimolare la creatività dei giovani.**

Le funzioni di maggiore rilevanza del Centro sono:

1. Ricerca e selezione di giovani talenti in Italia e dentro il contesto Europeo
2. Spazi di laboratorio che forniscono funzioni d'approfondimento formativo e informativo nonché servizi, strutture e attrezzature di supporto alla produzione
3. Spazi di produzione in grado di ospitare anche particolari rappresentazioni.

Il centro, che dovrà consentire la formazione di comunità tra coloro che lo frequentano, diverrà luogo a servizio della produzione offrendo loro:

1. Occasioni di comunicazione deformalizzata all'interno e verso l'esterno
2. Spazi privati a servizio della produzione e della rappresentazione
3. Aree di relax (bar, sauna, ...)

All'esterno del Centro sono previste funzioni assimilabili con cui il Centro stesso intende stabilire le relazioni sopra indicate:

1. Spazi universitari
2. Gallerie espositive
3. Luoghi per conferenze
4. Attrezzature per l'educazione e la formazione
5. Spazi commerciali

L'area del Mattatoio si trova nel centro della città. A nord, il sito è delimitato dal Tevere, gli altri tre lati sono chiaramente definiti dal tessuto urbano che forma il centro storico della città.

Il complesso era in altri tempi destinato a macello comunale ed è formato da una serie di capannoni industriali. Gli edifici sono organizzati su una griglia che è principalmente il risultato funzionale del suo precedente uso industriale.

Il sito ha un accesso **sull'asse** nord-sud con un cortile in posizione centrale **ad est**, ed un'area aperta molto ampia nella parte ovest. I capannoni, di grandi dimensioni hanno volumi liberi a doppia.

Considerata la scala dell'intervento è consigliabile organizzare per fasi lo sviluppo dell'area assicurando sin dall'avvio una strategia di rivitalizzazione del complesso.

La proposta è quella di iniziare **a dare un nuovo** sviluppo al blocco centrale **di collegamento tra** i due principali spazi pubblici. La realizzazione del Centro consentirà un sostanziale incremento delle attività nell'area centrale del sito e di permettere una costante connessione tra gli spazi aperti

4.1.2. ACCESSO AL SITO

Come descritto la **struttura** deve essere **integrata** dalle adiacenti **strutture** della piazza e il centro è la programmatica proposta focale del distretto Mattatoio.

La sua funzione che è **collegata** all'esterno della piazza, deve essere pienamente accessibile al pubblico. Tale collegamento determina la qualità della visibilità del Centro da parte del pubblico.

Il prospetto esistente dell'edificio sarà **preservato per il suo** significato storico ma le esistenti aperture esterne devono permettere la visione

dall'esterno delle attività che si svolgono all'esterno. **È rilevante assicurare la leggibilità del progetto, che è rappresentato dalle funzioni allocate all'interno, tanto nell'intervento sulla facciata quanto nella scelta dei materiali che devono** enfatizzare le attività che avvengono dentro l'edificio.

Il movimento esterno lungo l'estensione della piazza sarà definito (ad es. con l'uso di materiali specifici) in relazione **ai diversi movimenti di avvicinamento. Si deve tenere conto che le funzioni contenute nell'edificio si svolgono su diversi livelli e che l'edificio stesso deve essere concepito tanto come destinazione di flussi di persone, tanto come luogo di transito e connessione tra le due piazze. In tal senso si deve assicurare l'accesso diretto dall'esterno ai diversi livelli dell'edificio, separando i flussi in relazione allo scopo di ciascuno di essi, anche in considerazione della dislocazione delle differenti funzioni ai vari livelli dell'edificio.**

La soluzione prescelta deve rispondere alla necessità funzionali di accesso/transito e rappresentare un elemento caratterizzante dell'edificio stesso, sottolineandone la doppia funzione di luogo denso di significati specifici e zona franca di transito e connessione tra le diverse parti/anime del complesso.

4.1.3. UTILIZZO DELL'AREA E DEI VOLUMI

L'involucro esterno dell'edificio è mantenuto nella sua forma originale. La struttura centrale di cemento deve essere demolita per creare uno spazio aperto per il foyer, attività di esibizioni e rappresentazioni. Una nuova copertura dell'atrio che proteggerà l'ambiente interno, costituisce l'intervento di progettazione e disegno che consente maggiori libertà (v. vincoli sui corpi esistenti) e occasioni per comunicare all'esterno la natura dell'edificio.

Lo spazio aperto creato dalla nuova costruzione e gli spazi a doppia altezza sono strutturati come una costruzione inserita di aggregazione di livelli. Questo permetterà agli spazi **all'interno del** centro di essere aperti e visibili e **rafforzerà** l'interazione tra gli uffici, luoghi di lavoro, spazi di rappresentazione e **servizi** educativi.

La parte posteriore dell'intervento deve essere lasciata per potenziali funzioni di supporto per il centro, come di seguito descritto nel paragrafo 4.7.6 ATTIVITÀ DI SUOPRTO.

4.1.4. SPAZI ESTERNI

Le funzioni esterne potranno essere organizzate in modo che il pubblico possa essere a contatto con coloro che lavorano all'interno.

Le strutture devono sempre rimanere aperte all'accesso del pubblico, e devono formare un ideale ponte di collegamento tra le due piazze. Come risultato gli spazi centrali del piano terra del progetto rimarranno totalmente accessibili e avranno connessioni di entrata diretta in entrambe le direzioni.

I livelli superiori saranno resi accessibili e l'organizzazione interna dei programmi individuali sarà **tanto** esposta da rendere possibile la visibilità al pubblico delle attività che si svolgono all'interno.

4.2 CRITERI DI PROGETTAZIONE DEL CENTRO

Considerato quanto premesso nel precedente capitolo 3. IL CONCEPT DEL CENTRO i criteri che ispirano la progettazione architettonica del centro sono pertanto i seguenti:

- In linea generale, oltre a prevedere gli spazi necessari alle attività previste dal Centro (vedi sotto) le scelte architettoniche dovranno anche esprimere i concetti di fondo a cui si ispira il Centro stesso: un cantiere aperto, un laboratorio di innovazione nel mondo della comunicazione e della cultura, un luogo di incontro e scambio, di crescita e di accesso al mercato
- Creazione della comunità interna di artisti, professionisti e del personale che lavora presso l'agenzia del Centro (trasparenza all'interno e luoghi di aggregazione tra i professionisti/creativi coinvolti)
- Creazione della comunità allargata tra i frequentatori del centro e la comunità interna (un "agorà", ovvero un luogo di incontro tra

professionisti impegnati e pubblico esterno, spazio per live performance e possibilità di osservare l'attività dei laboratori creativi)

- Flessibilità e polifunzionalità degli spazi che dovranno seguire lo sviluppo delle forme di comunicazione e di posizionamento del Centro

Il Centro infine, per la sua specifica collocazione spaziale che lo pone nel punto di cerniera tra due distinte aree appartenenti allo stesso complesso, deve essere progettato in modo da costituire un elemento di coesione delle due aree e non, viceversa, un impedimento ai flussi che possono svilupparsi tra di esse.

Tale specifica qualità implica:

- trasformare il transito in occasione di promozione delle attività del centro e di attività economiche per quelle ad esse collegate;
- rendere potenzialmente trasparenti le strutture che accolgono le attività per consentire al pubblico di averne una percezione generale, ai diversi livelli di svolgimento dell'attività, da diversi punti di vista che tengano conto del necessario rispetto acustico/ottico delle attività stesse;
- assicurare al contempo le condizioni di protezione (suono, luce, movimento, ...) per coloro che lavorano nel Centro, conferendo loro anche la possibilità di "oscurarsi" nei confronti del pubblico che frequenta la struttura.

4.3 SISTEMA DELLE RELAZIONI, DISTRIBUZIONE E CIRCOLAZIONE

Gli schemi concettuali che seguono offrono una descrizione sinetica delle principali relazioni che esistono tra le diverse parti del sistema. Offrono una prima prospettiva generale delle relazioni sistemiche e, di seguito, indagano le relazioni che caratterizzano ciascuno dei sottosistemi individuati.

Sono indicate esclusivamente le relazioni che rappresentano un vincolo o un indirizzo per la progettazione mentre le mille altre esistenti e possibili non sono indicate, lasciando perciò all'esercizio delle diverse funzioni di progetto la più ampia libertà di interpretare il tema.

Successivamente è presentato una simulazione di possibile schema di distribuzione con lo scopo di indicare alcuni elementi distributivi generali di cui tener conto nelle successive fasi di progettazione. Infine sono presentati quattro schemi che descrivono la circolazione all'interno del sistema ed indicano i principali flussi (interni ed interno-esterno).

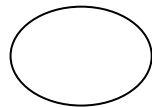
4.3.1. SCHEMI CONCETTUALI

Gli schemi di seguito presentati impiegano i simbolismi qui descritti.

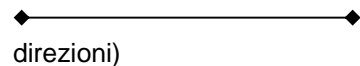
Legenda degli schemi



funzione esterna al sistema/sottosistema

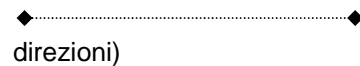


Macrofunzione - funzione



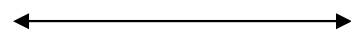
vincolo di relazione di prossimità spaziale (implica flussi di persone in entrambe le direzioni)

vincolo di relazione di prossimità spaziale (implica flussi di persone in entrambe le

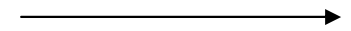


suggerimento relazione di prossimità spaziale (implica flussi di persone in entrambe le direzioni)

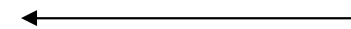
suggerimento relazione di prossimità spaziale (implica flussi di persone in entrambe le



relazione funzionale bidirezionale (implica flussi di persone in entrambe le direzioni)



relazione funzionale monodirezionale (implica flussi di persone in una sola direzione)



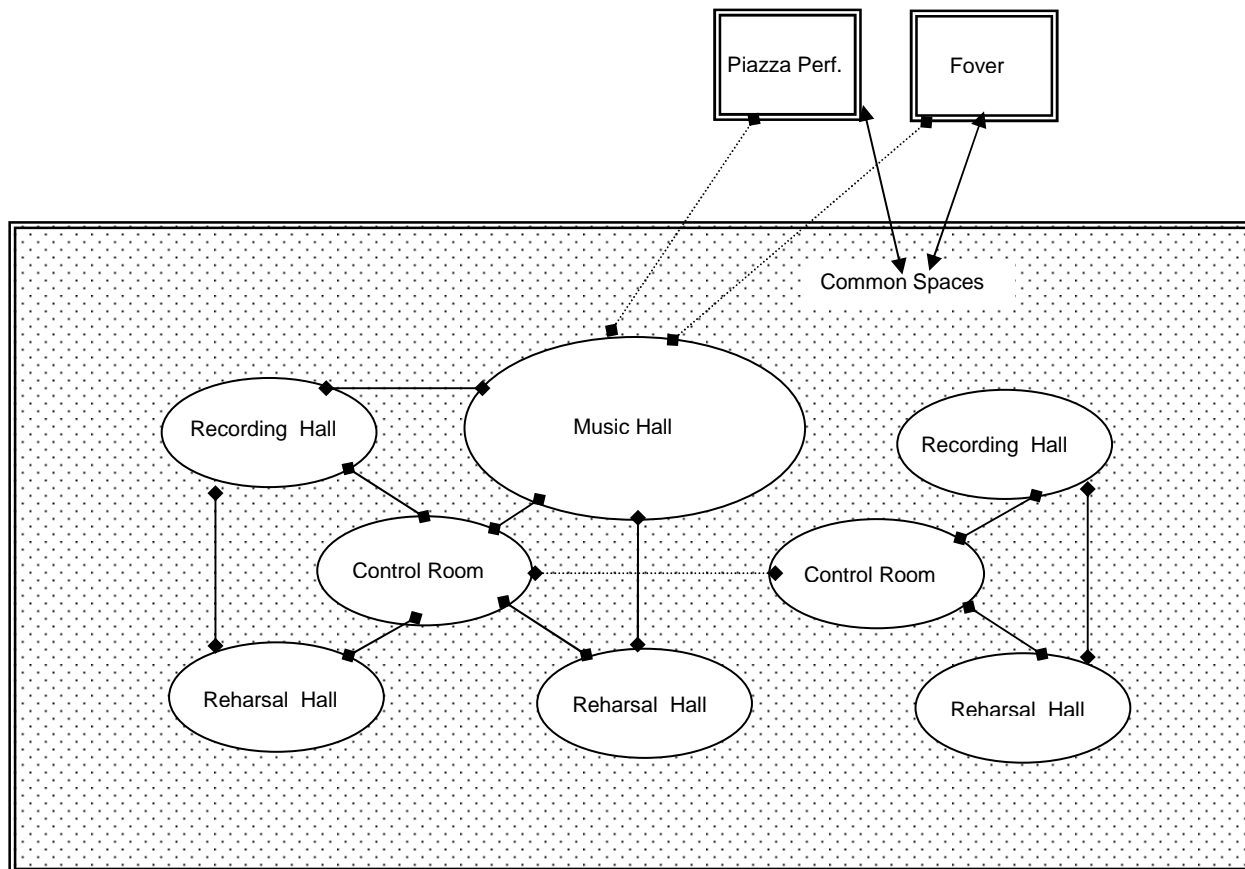
il maggior spessore delle linee



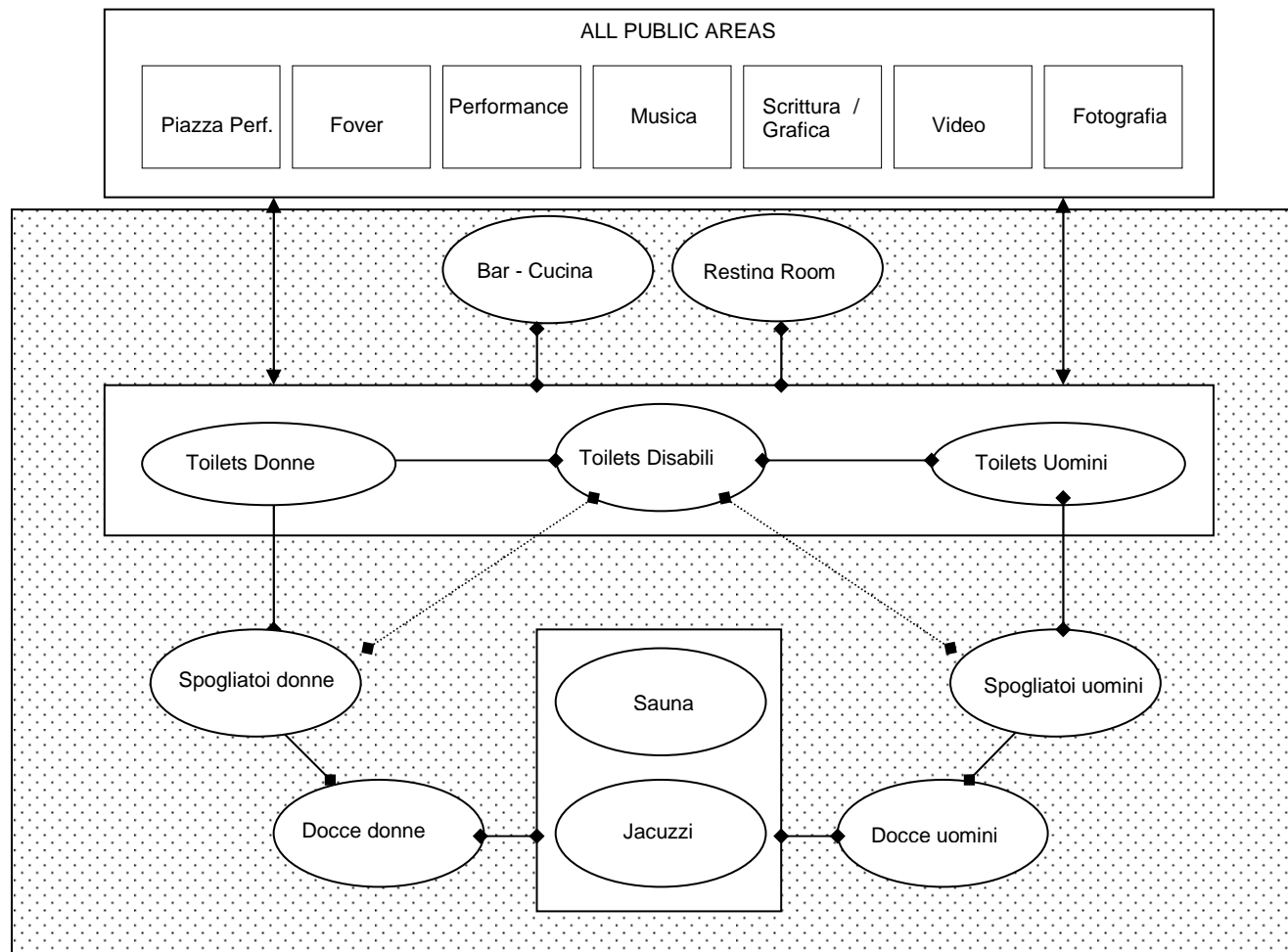
indica dimensioni più rilevanti del vincolo e dei flussi di persone



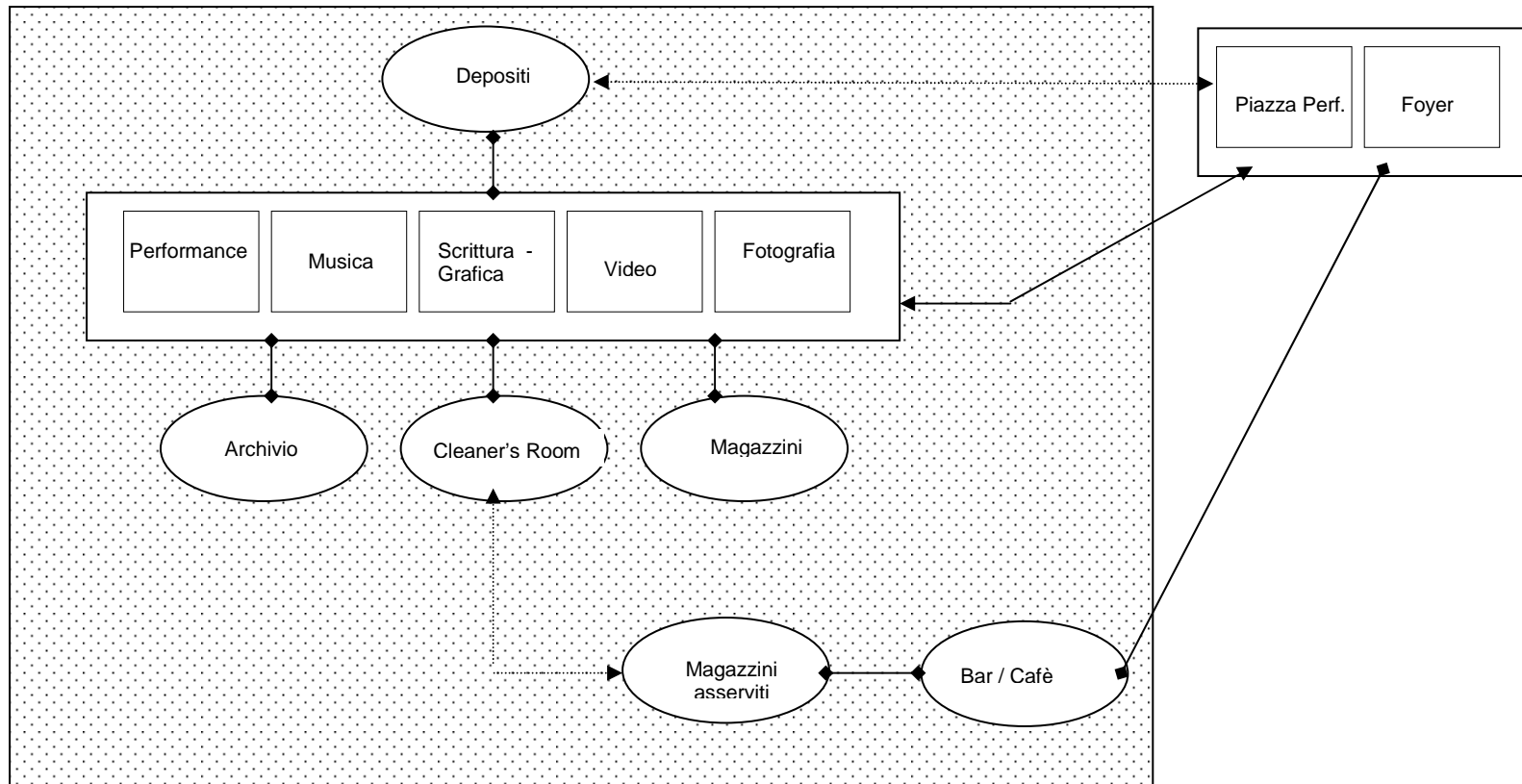
SCHEMA CONCETTUALE – SOTTOSISTEMA MUSICA



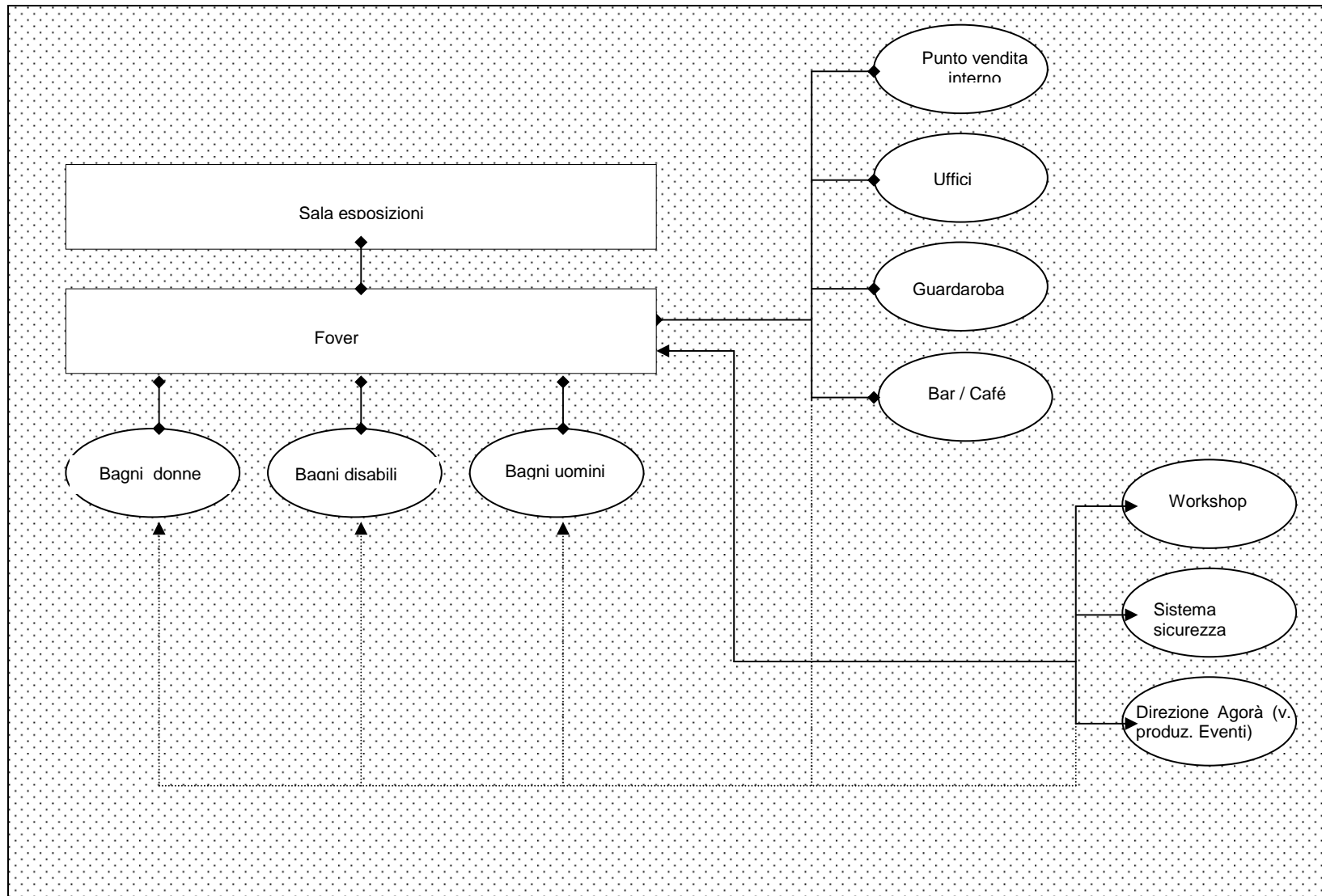
SCHEMA CONCETTUALE – SOTTOSISTEMI SERVIZI PRIVATI



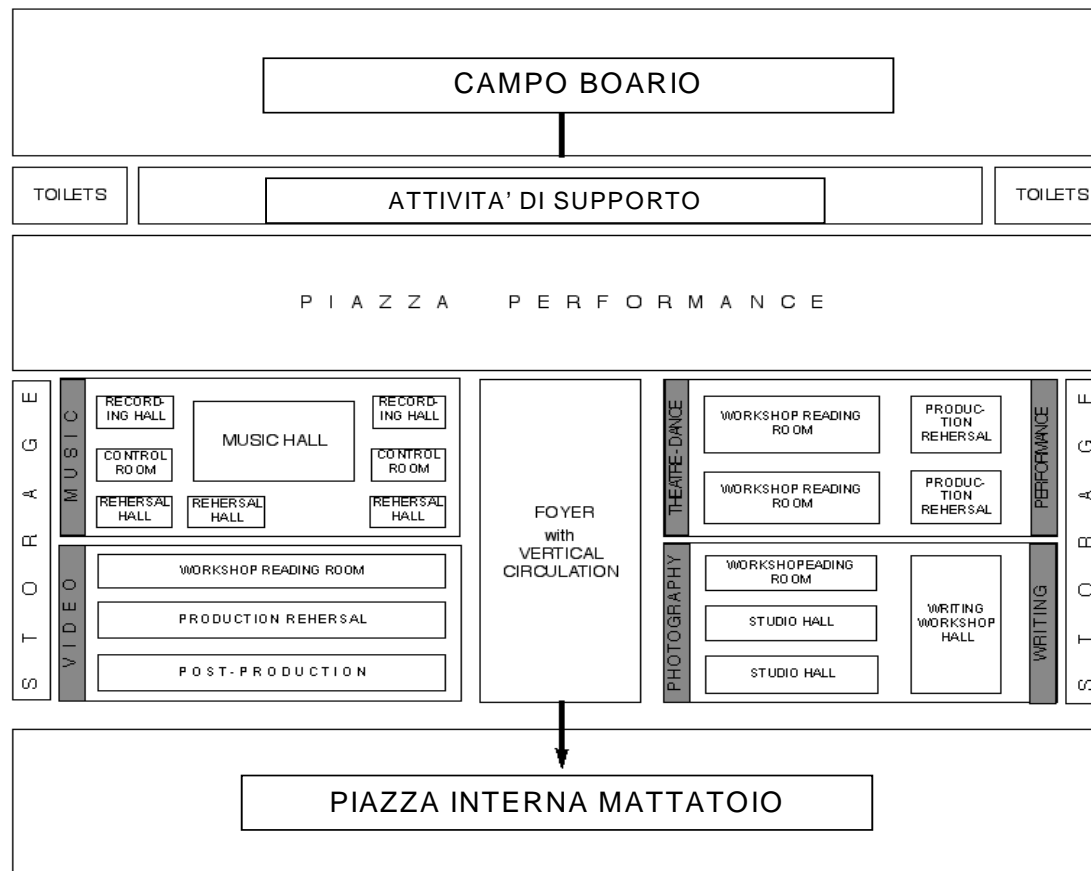
SCHEMA CONCETTUALE – SOTTOSISTEMI ARCHIVIO E MAGAZZINI



SCHEMA CONCETTUALE – SOTTOSISTEMI SERVIZI PUBBLICI

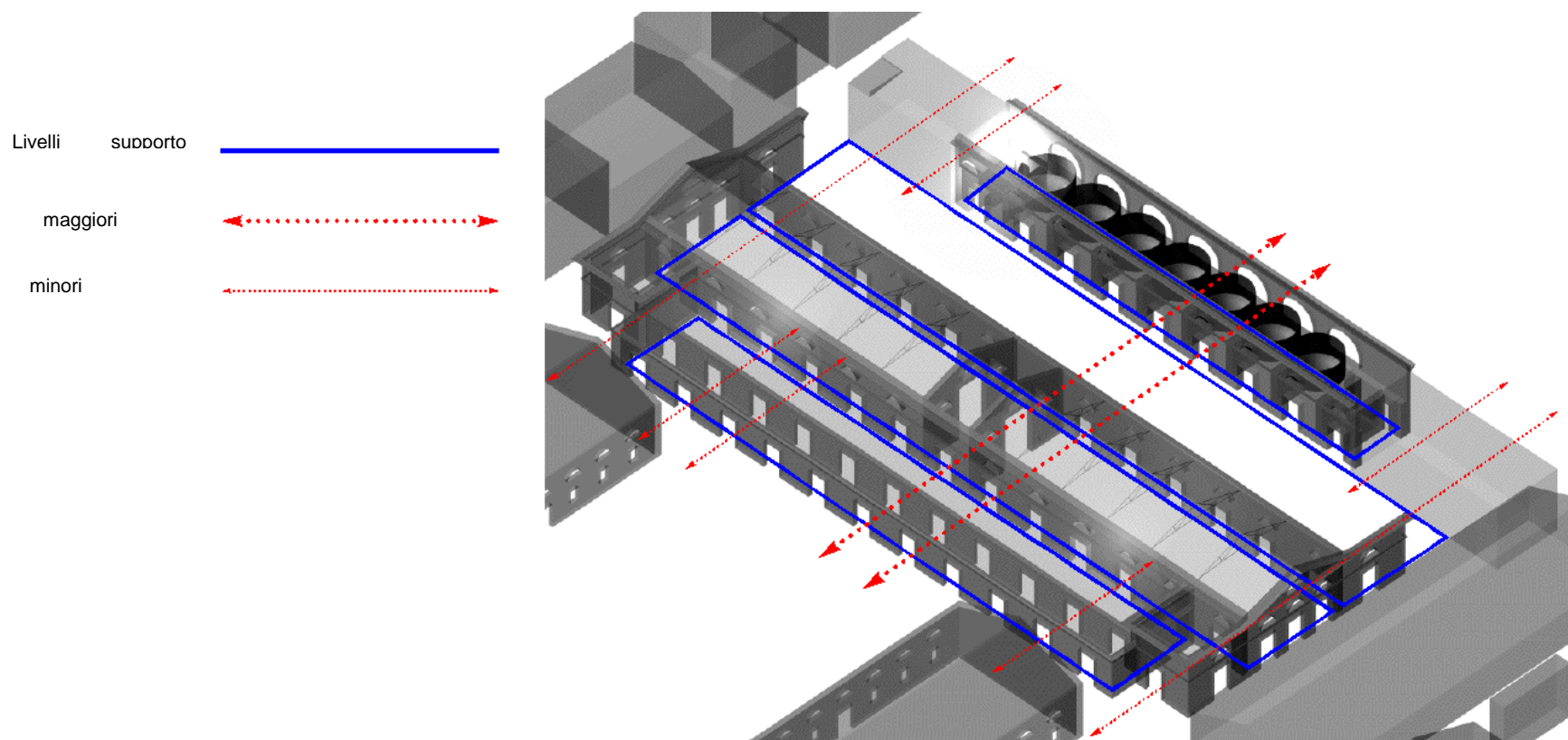


4.3.2. SCHEMA DISTRIBUZIONE - SIMULAZIONE

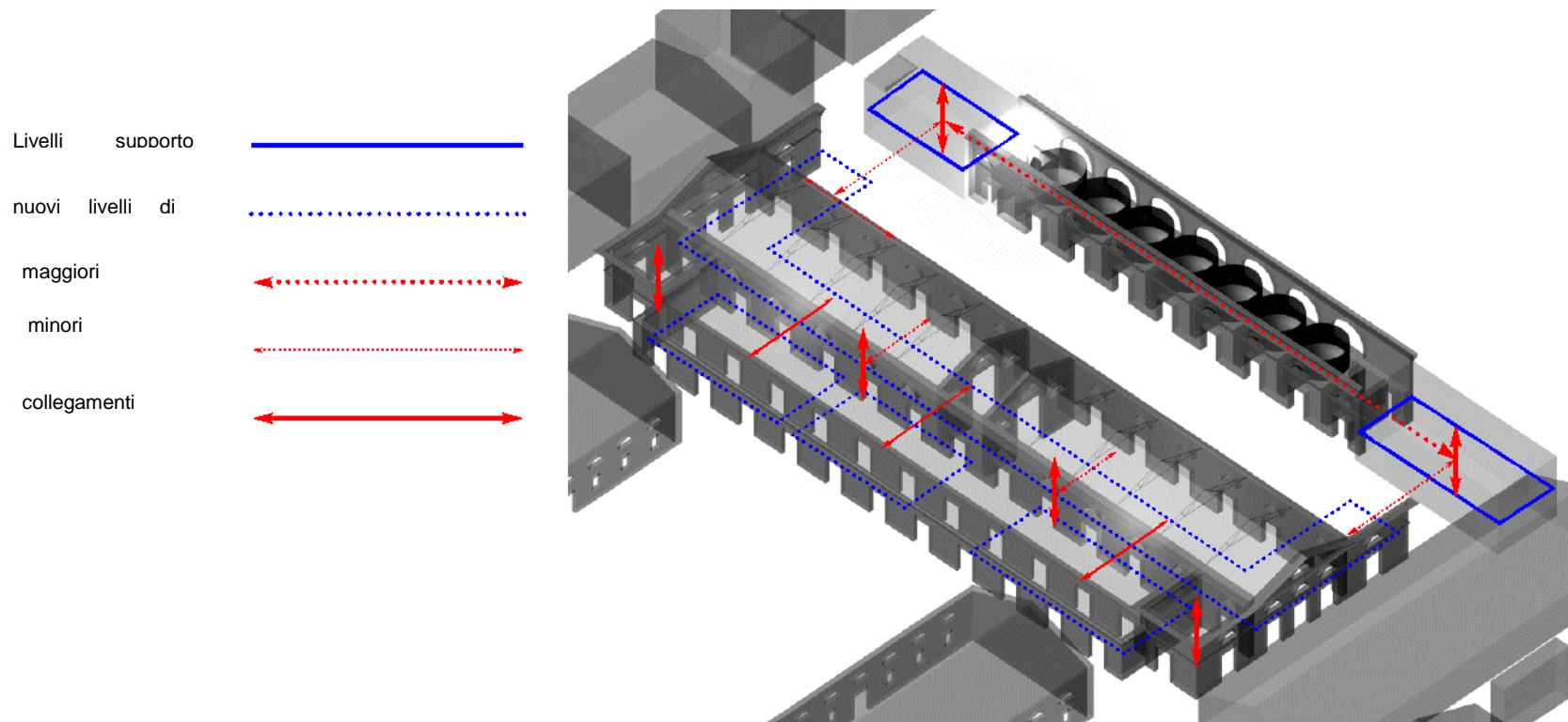


4.3.3. SISTEMI DI CIRCOLAZIONE

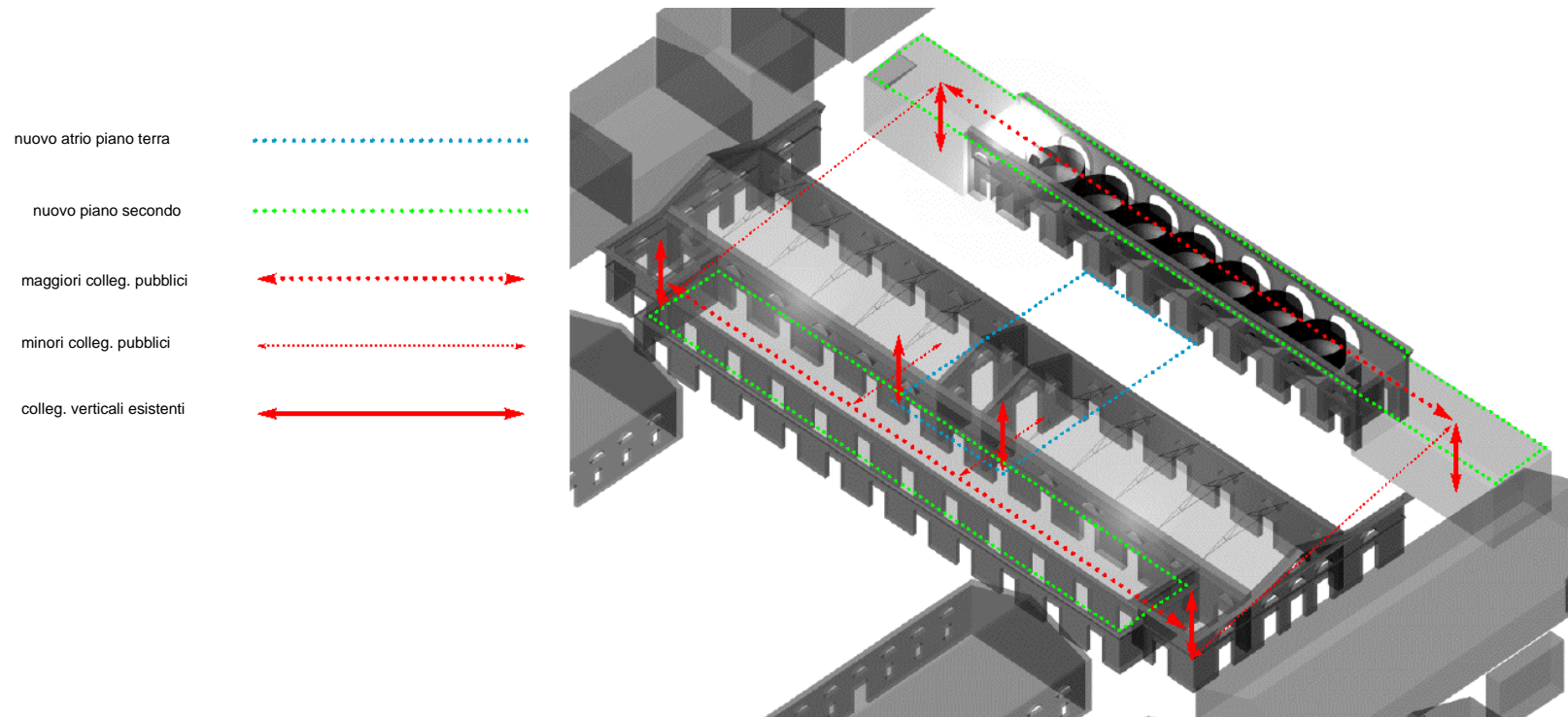
Aree pubbliche piano terra: FOYER collegamenti pubblici tra le due piazze



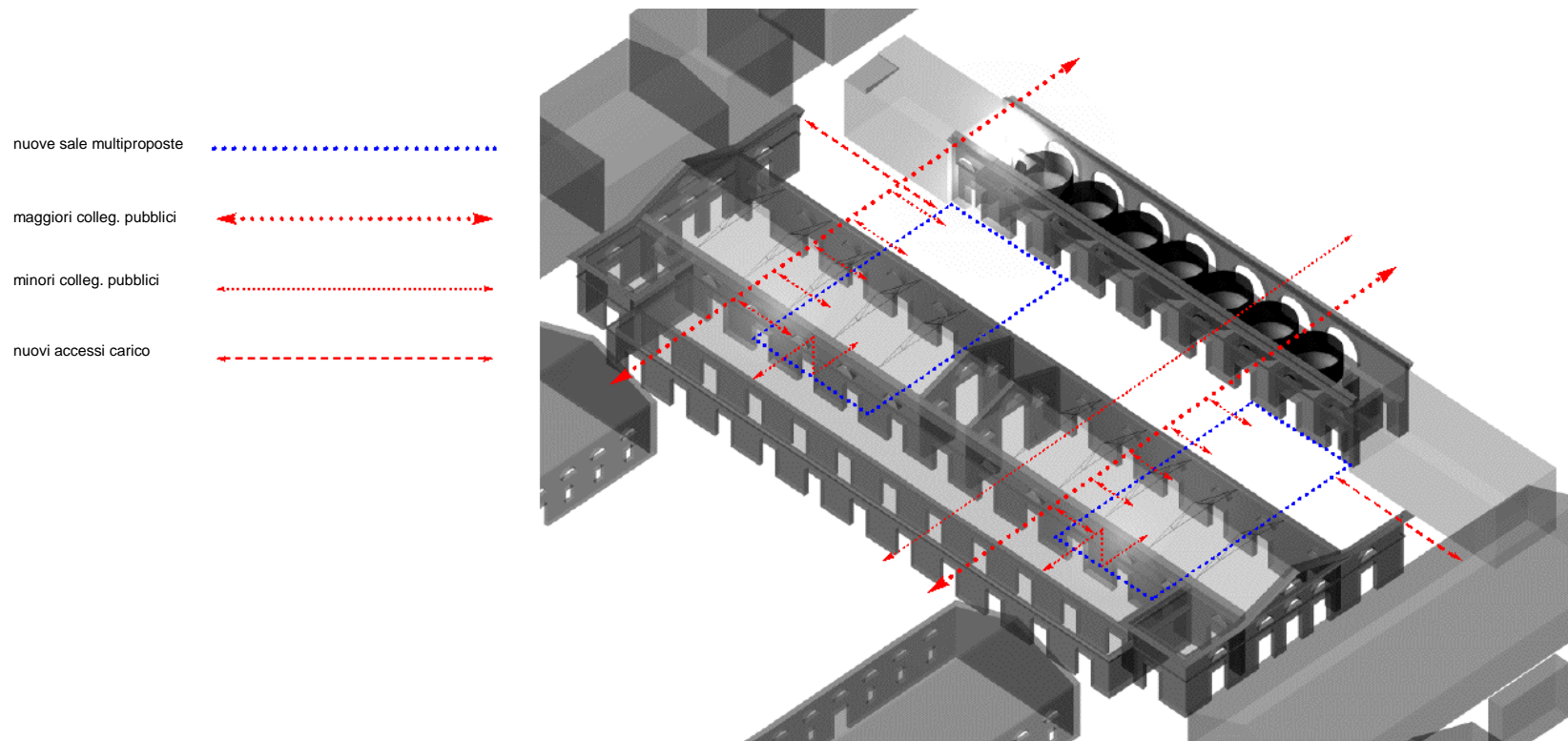
Aree pubbliche primo piano: UFFICI/ SUPPORTI attrezzature che guardano I circostanti spazi all'esterno



Aree LOGGIA pubblica secondo piano: BAR/CAFFE' spazi esterni, tetto esterno



Spazi di rappresentazione: SALE MULTIPROPOSTEcollocate sul livello piano terra



4.4 DIMENSIONAMENTO E PRESTAZIONI DELL'EDIFICIO

Macrofunzione / Dipartimento	Funzione / Spazio	Capacità in persone	Fabbis. Mq.	Alt. Min. in mt.	Max in.	Temp. Media	Trasparen za	Totale mq.
Musica								
Obiettivi: selezionare, produrre e commercializzare giovani artisti emergenti nel campo musicale, promuovere nel mercato nuove tendenze musicali e il proprio marchio. Fasi del processo: formazione: workshop relativi a: "come lavorare in sala di registrazione", "come fare una performance dal vivo", "aspetti gestionali: diritti d'autore e contratti", ..., produzione di "dischi" e spettacoli								
	Sala prova 1	7	50	6	25db	22	N	
	Sala prova 2	7	50	6	25db	22	N	
	Sala prova 3	7	50	6	25db	22	N	
	Sala registrazione 1	20	100	3	25db	22	N	
	Sala controllo 1	3	20	3		22	N	
	Sala registrazione 2	20	100	3	25db	22	N	
	Sala controllo 2	3	20	3		22	N	
	Sala Musica	250	250	8	20db	21	N	
	TOTALE						N	640
Performance								
Obiettivi: selezionare singoli artisti e compagnie, realizzare nuove produzioni (teatrali, di danza e urban performance), commercializzare le produzioni interne e dei soggetti rappresentati. Fasi del processo: acquisire contatti e selezionare giovani autori per il teatro e performer per danza e urban performance su cui puntare per le fasi successive di produzione e commercializzazione; formazione workshop relativi a: "produzione di nuove opere teatrali" " produzione di nuove opere di danza" "realizzazione di performance"; produzione di spettacoli								
	Sala lettura	24	30	3	25db	23	S	
	Sala lettura	24	30	3	25db	23	S	
	Sala prova / produzione	30	144	8	25db	22	N	
	Sala prova / produzione	30	144	8	25db	22	N	
	TOTALE							348
Video								

Obiettivi: selezionare e formare giovani creativi e tecnici specializzati, produrre, promuovere e commercializzare opere prodotte con tecnologia digitale. Fasi del processo: acquisire contatti e selezionare giovani creativi da inserire nel percorso di formazione/produzione successivo. Formazione: workshop relativi ai seguenti profili: registi, direttori fotografia, scenografi, sceneggiatori, tecnici di postproduzione digitale, ...; Produzione di corto/mediometraggi, programmi per Internet tv; Proiezioni per piccoli gruppi

Sala lettura	24	30	3	25db	23 S
Sala prova / produzione	30	144	8	20db	22 N
Sala postproduzione	12	60	8	20db	22 N
TOTALE					

234

Fotografia

Obiettivi: selezionare e formare giovani creativi, gestire mostre fotografiche. Fasi del processo: acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione e esposizione successive. Formazione rivolta alle diverse specializzazioni dell'arte/mestiere. Service per altri dipartimenti e studio di posa.

Sala lettura	24	30	3		23 S
Studio fotografico	8	40	5		22 N
Studio fotografico	8	40	5		22 N
TOTALE					

110

Scrittura / Grafica

Scrittura

Obiettivi: selezionare e formare giovani creativi, produrre sceneggiature e opere per cinema, televisione e radio, promozione delle opere dei giovani gestiti dal centro, service interno a dipartimenti video e teatro, media Internet tv e Web radio. Fasi del processo: acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione/produzione successive. Formazione: workshop relativi ai diversi profili/specializzazioni.

Grafica e Design

Obiettivi: selezionare e formare giovani creativi, fornire servizi di grafica e design per commesse interne e mercato esterno, gestire mostre di grafica e design. Fasi del processo: acquisire contatti e selezionare giovani creativi per le attività di formazione/professionali successive. Formazione con modalità workshop (non si prevede, in via generale, la logica della "scuola" di design").

Sala workshop Studio fotografico (5 x Sala lettura)	25	150	6	20 db	23 S
TOTALE					

150

Piazza performance

La sala sarà usata per le maggiori rappresentazioni programmate dal centro. Lo spazio è previsto per essere usato con 600 posti a sedere e 900 in piedi. Lo scopo delle rappresentazioni della sala sarà varia, e le attrezzature tecniche dentro il centro saranno equivalenti agli usi delle altre sale.

performance	600 seats / 900	500	10	25db	21 N
Palco	25	100	8	25db	21 N
Dposito		150	6		19 N
Waiting, entrance, dressing for 20 people, WC	20	80	3		23 N
Dressing rooms with WC for 4 people	4	40	3		23 N
Staff rooms with WC for 2 people	4	30	3		20 N
Sala controllo	4	40	3		22 N
TOTALE					940

Spazi privati

Gli spazi sono dedicati alle funzioni di servizio pertinenti al funzionamento della struttura. Funzione secondaria di questi servizi (vedi sauna e cucina ad esempio) è di costituire occasioni d'incontro e scambio tra gli utilizzatori del centro durante cui le gerarchie ed i ruoli sono trasformati dalla funzione che si sta vivendo. Si tratta di piccoli interventi che rivestono però una importanza notevole nella costituzione delle condizioni favorevoli alla costituzione di comunità interne.

Bagni - donne	14	50	3		20 N
Bagni - uomini	20	50	3		20 N
Bagni - disabili	4	25	3		20 N
Docce - donne	8	25	3		23 N
Docce - uomini	8	25	3		23 N
Jacuzzi	10	25	3		23 N
Sauna	10	20	3		19 N
Sala riposo	15	50	3		22 N
Bar - cucina	40	50	3		22 S
Spogliatoi - donne	22	75	3		22 N
Spogliatoi - uomini	22	75	3		22 N
TOTALE					470

Archivi e magazzini

In particolare per quanto concerne lo stoccaggio di oggetti e attrezzature si consideri la necessità di organizzare tale funzione in modo da soddisfare le possibili esigenze differenziate dei diversi utilizzatori del centro.

Archivio		100	6		19 N
Depositi		300	6		19 N
Depositi - bar		25	6		19 N
Depositi - restaurant		50	6		19 N
TOTALE					475

Spazi pubblici

Il Foyer in particolare assolve ad una primaria funzione di connessione tra i diversi Foyer spazi e le diverse funzioni che essi ospitano. Di tale delicato ruolo è necessario che si tenga conto durante la progettazione. Lo stesso foyer assolve ad una funzione di organizzazione dei flussi di persone di notevole rilevanza, specie in occasione delle performance che investo la piazza.		600 - 750	500	6	22 S
Gli uffici debbono accogliere la struttura di organizzazione e gestione del centro più in dettaglio descritta nel successivo capitolo 5.3 Struttura organizzativa. In generale la progettazione degli spazi deve favorire l'organizzazione di lavoro in gruppo per aree omogenee – dipartimenti / funzioni primarie - e lo scambio tra le diverse funzioni operanti.	Offices	30	400	3	23 S
	Bagni - donne	7	25	3	20 N
	Bagni - uomini	10	25	3	20 N
	Bagni - disabili	4	25	3	20 N
Il bar caffè è il luogo di aggregazione principale del livello zero del Centro e assolve a funzioni di servizio per la struttura che opera nel centro ma, principalmente, costituisce il luogo di aggregazione spontaneo per il pubblico che frequenta il centro ed assiste agli spettacoli.	Bar café	600	225	3	22 S
La sala esposizione, strettamente collegata con la piazza delle performance, accoglie le piccole esposizioni (fotografia, grafica, arti visive, ...) che il centro programma. Si tenga conto delle differenti necessità che possono derivare dalla esposizione di oggetti essenzialmente "bidimensionali" (es. fotografie e disegni) e dalla esposizione di oggetti più voluminosi (cyberart, plastici, ...).	Exhibition hall	continuous flow	150	8	22 N

TOTALE

1350

Impianti (5%)

- General air-conditioning plant
- Electrical system
- Fire-fighting system
- Burglar alarm system
- Computer control system central
- Sala controllo for lights and sound systems
- Audio video recording studio
- Data processing system for the centre

TOTALE

261

TOTALE CENTRO

4.978

Attività di supporto. In generale le dimensioni sono da considerarsi inclusive degli spazi tecnici e di magazzino.

Ristorane	1000	500	3	22 S	
Vendita Internet-multimedia	450	300	3	22 S	
Vendita/rip. Strum.Musicali		100	3	22 S	
Libreria		100	3	22 S	
Vendita musica/video		100	3	22 N	
L'incubatore d'impresa accoglie una funzione centrale (servizi alle imprese ospitate e general managment) e spazi a disposizione di singole imprese in via di sviluppo	Incubatore d'impresa	70	800	3	20 N

nel settore dei servizi, dedicando a ciascuna un modulo di circa 50 mq)

Affitto costumi	200	3	22 S
Vandita/affitto parrucche, ...	100	3	22 N
Desposito materiali	50	3	19 S
Vari	50	3	

TOTALE	ATTIVITA'	2300
SUPPORTO		

TOTALE GEN.	7.278
--------------------	--------------

4.5 REQUISITI SPECIALI

<i>Funzione</i>	<i>Larg.</i>	<i>Prof.</i>	<i>Altezza</i>
Teatro, danza, perf.			
Sale prova-prduzione	12	12	8 m altezza con palco
Video			
Sala prova-prduzione	12	12	8 m altezza
Fotorafia			
Studio			5 m altezza
Piazza performance			
Main performance hall			10 m altezza con palco

4.6 CARATTERISTICHE DELLA COSTRUZIONE

4.6.1. FORMA E CARATTERISTICHE DELL'EDIFICIO

Le funzioni principali che devono essere ospitate dall'edificio sono formazione (in senso stretto), laboratori-workshop e rappresentazione. Queste sono proposte in modo da avere aree designate per i specifici rami artistici di interesse e sono pensate per permettere il collegamento e la partecipazione a gruppi di lavoro per grandi eventi.

Le strutture per la formazione e le aree per i laboratori e le prove devono **operare** come spazi adiacenti-separati che devono essere collegati per creare spazi di rappresentazione per eventi pubblici. Ogni **struttura deve essere** organizzata per poter **funzionare** tanto individualmente quanto congiuntamente cosicché i servizi e le attrezzature tecniche possono essere **condivisi assicurando la necessaria flessibilità per essere impiegabili all'interno di una vasta gamma di circostanze**.

Il piano terra del centro avrà un foyer che collegherà i due adiacenti spazi pubblici permettendo un continuo flusso tra le due piazze. Questo stimolerà la **funzione** pubblica dell'edificio, vitalizzando gli spazi pubblici ed incoraggiando l'uso delle attrezzature di servizio dentro il centro.

I laboratori, gli spazi di studio e rappresentazione sono supportati da un chiosco d'informazione, bar e caffetteria come luogo d'incontro.

Il centro deve con la sua presenza dentro la piazza essere riconoscibile come **l'istituzione culturale** che rappresenta il cuore del distretto del Mattatoio.

4.6.2. PROTEZIONE SOLARE

Gli ingressi e l'interno dello spazio coperto centrale avranno adeguate misure di protezione solare per assorbire l'impatto della luce solare nelle diverse condizioni meteorologiche dell'anno. Gli spazi saranno progettati per permettere un livello di luce sufficiente e regolabile, evitando l'impatto diretto dei raggi solari che potrebbero determinare impedimenti a determinati usi dello spazio e imporre dei carichi non necessari al sistema interno di raffreddamento.

4.6.3. CONSUMO ENERGETICO

Una corretta strategia per contenere il consumo di energia ed i relativi costi d'impianto e di gestione. Uno studio **completo** di opzioni potenziali per i servizi dell'edificio dovrà essere sviluppato durante la fase del progetto per analizzare i diversi sistemi possibili ricercando tra le diverse soluzioni quelle che conducono alla riduzione delle spese correnti e alla riduzione di emissioni, offrendo alle attività ospitate il massimo grado di comfort, in particolare in considerazione della natura di talune attività che comporta significativi sforzi fisici (performance), lunga permanenza in ambienti chiusi e di dimensioni ridotte (registrazione e postproduzione) o in ambienti fortemente illuminati (sale posa e sale ripresa), alta densità di persone per mq (spettacoli aperti al pubblico).

Si suggerisce di considerare opzioni che inducono alle scelte di materiali che facilitano l'uso di ventilazione naturale e che creano dispersione/assorbimento **di** calore ed attraverso la massa riducendo l'impatto delle variazioni di temperatura esterne.

4.6.4. FABBISOGNO DI PARCHEGGIO

La definizione del livello dei servizi di parcheggio dovrà tenere conto delle necessità indotte dal pieno utilizzo del Centro di Produzioni Culturali. Si consideri al riguardo la necessità di assorbire, specie nella fascia serale, il numero di automezzi privati (macchine e motocicli) riferito alla presenza contemporanea di oltre duemila persone.

Il dimensionamento può variare in relazione alla natura ed all'efficacia dei servizi pubblici a servizio dell'area.

Gli accessi per i servizi di emergenza – polizia, ambulanze, vigili del fuoco devono consentire l'accesso fino al Centro, con adeguati raggi minimi di sterzata e spazi libero.

Una quota di parcheggi va riservata a coloro che operano nel centro (permanenti e temporanei) nel numero di minimi 50 posti auto.

4.6.5. UTILIZZO DELLE AREE COPERTE

Lo spazio centrale della piazza dovrebbe essere pensato come una potenziale area coperta per programmi legati al pubblico intrattenimento in grado di coinvolgere visitatori tutto il giorno fino alle ore serali.

La piazza centrale coperta del centro culturale deve essere utilizzabile come spazio multifunzionale. Sarà un punto focale tra le due piazze e dovrebbe essere leggibile tanto come uno spazio pubblico aperto dall'esterno quanto controllabile dal centro stesso.

Le aree superiori del centro che dominano l'esterno dovrebbero essere adibite a bar/caffetteria.

L'atrio centrale atrio sarà accessibile al pubblico. Sarà uno spazio multi uso, contenendo il foyer, installazioni, spazi espositivi ed eventuali palchi per performance all'aperto. È importante che tutti i punti di visibilità siano indirizzati all'interno dello spazio dell'atrio che diventa lo spazio principale per l'intercomunicazione dentro l'edificio. Dentro questo spazio, la comunicazione tra gli utenti pubblici ed i visitatori diventa attiva.

Sarà lo spazio naturale per tutte le attività che hanno una funzione da allocare riferita agli eventi pubblici, collegando naturalmente, a livello del terreno, i due spazi aperti.

L'accesso all'atrio sarà direttamente risolto dall'esterno come pure le uscite di sicurezza in caso di emergenza. È previsto che gli spazi interni

del centro siano visibili ed è necessario che i percorsi di accesso siano immediatamente comprensibili per chi si trova in questo spazio.

4.6.6. INFRASTRUTTURE PER L'INFORMAZIONE

Le infrastrutture del Centro dedicate alla informazione (segnali audio/video/dati) devono soddisfare le diverse necessità che derivano:

- dalla intenzione di rendere presente il centro all'esterno - sia attraverso l'azione di marketing che per mezzo della diffusione via Internet dei contenuti che esso produce (spazio Web, pubblicazione diretta e registrazione di eventi interni su Web) -
- dalla necessità di rendere visibile/accessibile alla struttura interna l'intero complesso e le attività che vi sono in corso.

Le modalità di registrazione e di controllo delle videocamere all'interno gli spazi non devono interferire con le attività artistiche in corso di svolgimento, assicurando la minima (possibilmente assenza) interferenza con le varie attività ospitate dal centro.

Le registrazioni devono essere immediatamente disponibili agli utenti interni del centro. Le attrezzature di lettura con accesso a computer ed attrezzature media playback devono essere accessibili agli utenti. Un adeguato archivio dovrebbe permettere di archiviare le registrazioni.

Il materiale potrà essere reso accessibile al pubblico remoto collocando il materiale negli spazi Web di Internet che saranno realizzati dal centro.

L'obiettivo è rendere il Centro una casa "trasparente" per chi lo frequenta ma anche per chi ha interesse a conoscerne le attività in remoto. Questo promuoverà il centro non solo come luogo di produzione e laboratorio ma come un più vasto centro per la promozione delle arti giovanili.

Le attrezzature tecniche devono essere condivise tra i dipartimenti e le attività di laboratorio. Ciò implica che il centro debba essere pienamente equipaggiato per le diverse attività che possono svolgersi contemporaneamente.

Il dimensionamento delle attrezzature fisse sarà definito in relazione alle specifiche aree di attività per assicurare il previsto livello di sovrapposizione della. Un magazzino di attrezzature mobili, da fornire in

uso per le diverse attività in relazione alle specifiche necessità, sarà invece gestito dal management del Centro che disporrà di idonei luoghi per la conservazione in sicurezza delle stesse.

Il centro sarà dotato con una rete in grado di distribuire segnali audio/video/telefonia/dati nei diversi spazi di attività.

4.6.7. ORGANIZZAZIONE

Gli eventi ospitati nel centro varieranno in termini di durata, e complessità. Ogni evento avrà una specifica fase di assemblaggio, esigenze di deposito e smontaggio dell'attrezzatura necessaria. La presenza di spazi funzionalmente assimilabili dovrebbe consentire la possibilità di non sovrapporre programmi di attività a carico di un medesimo spazio.

Lo spazio del foyer principale sarà capace di servire tanto gli spazi/attività di rappresentazione che quelle di esposizione.

Nella progettazione del centro si terrà conto della possibile sequenza degli eventi e delle probabili sovrapposizioni che determinano specifici carichi sull'uso dell'edificio e conseguenti livelli di occupazione dello stesso.

In particolare si tenga conto delle implicazioni che derivano dalla consegna/restituzione di scenari e attrezzature di palco. Uno spazio speciale per i trasporti speciali di grandi dimensioni deve essere identificato, come la possibilità di individuare punti di consegna differenziati a seconda delle attività in programma.

4.6.8. SERVIZI E CONSEGNE

Tutte le aree del centro, che includono aree vetrate verticali ed orizzontali, installazioni e montaggi dovranno essere facilmente accessibili. Analogamente tutte le parti della facciata dovranno essere facilmente accessibili per la manutenzione.

Il costante approvvigionamento, nonché la necessità di regolari e frequenti manutenzioni dovrebbero essere considerate come elemento di progettazione, tenuto conto delle specifiche attività ospitate dal Centro.

4.6.9. MATERIALI

I materiali rilevanti ai fini della qualità dell'ambiente urbano e degli specifici spazi interni saranno scelti tenendo conto dell'elevato uso degli spazi in modo da richiedere un basso livello di manutenzione.

I materiali scelti dovranno perciò essere particolarmente resistenti offrendo però costantemente, anche con il passare del tempo, l'impressione di un ottimo stato di manutenzione e di alta qualità.

La scelta dei materiali terrà conto anche della necessità di permettere un alto livello di visibilità degli eventi interni e di loro proiezione all'esterno. Si suggerisce di considerare una continuità di materiali dall'interno all'esterno e incisivo l'uso di dettagli che si richiede si consistente e conseguente con i diversi particolari del paesaggio esterno e interno all'edificio.

4.6.10. ACCESSI PUBBLICI

L'ingresso del prospetto principale dovrà essere ben illuminato, coperto ed orientato verso le principali vie d'accesso da entrambi i lati dell'edificio. L'entrata dovrà essere bene identificabile dagli accessi pubblici esterni e assicurerà buoni standard di emergenza per le uscite pubbliche.

Nella progettazione degli accessi pubblici è necessario tenere conto delle diverse motivazioni che possono essere motivazione dell'accesso e che nascono dal particolare ruolo di centro/snodo assegnato all'edificio:

1. flussi di pubblico finalizzati alla frequenza del centro tra cui:

- per partecipazione ad attività di produzione
- per visita
- per consumo dei servizi offerti dalle attività di supporto

2. flussi in transito tra il Campo Boario e la Piazza interna del Mattatoio.

Da tale punto di vista si consideri che alcune delle attività di supporto in grado di determinare più significativi flussi di pubblico possono essere collocate ad un livello rialzato rispetto a quello di calpestio.

In generale ciò che deve essere assicurato è l'accesso diretto ed il transito a diversi livelli dell'edificio, in relazione alle destinazioni e per consentire l'osservazione delle attività da diversi punti di vista.

Tale requisito assume una rilevanza ancora maggiore nel caso in cui si possa utilizzare la costruzione della nuova copertura per realizzare volumi asserviti alla piazza centrale (es. logge per il pubblico/ esposizione).

Per assicurare l'accesso ai diversi livelli si consiglia il ricorso a scale: viceversa deve essere assicurata la piena agibilità dei sistemi prescelti ai disabili cui dovrà essere consentito l'accesso per le vie normali oltre che con specifici riservati.

Tutti gli ingressi saranno controllati e serviti da sistemi di sicurezza.

Tutti i livelli dell'edificio dovranno essere inoltre collegati tra di loro attraverso soluzioni e (es. rampe, ascensori, ...) che dovranno essere opportunamente dimensionati.

4.6.11. DISTRIBUZIONE VERTICALE

La maggior parte della distribuzione verticale dovrà essere realizzata attraverso interventi che colleghino i vari livelli interni dell'edificio applicando le medesime logiche descritte nel precedente paragrafo Accesso al Pubblico e riducendo al minimo la necessità di mezzi tecnici per assicurare tale funzione.

In tal modo i flussi esterni potranno essere assorbiti internamente all'edificio consentendogli di assolvere a quella funzione di connessione tra le due parti del complesso del Mattatoio.

Il sistema prescelto dovrà comunque tenere conto della necessità di:

- assicurare approvvigionamenti e forniture costanti di materiali, spesso anche pesanti, ai diversi livelli dell'edificio;
- assicurare l'interscambio tra i diversi flussi principali di traffico interno interno-esterno;
- contenere al minimo i costi di gestione e manutenzione degli impianti.

Si tenga inoltre conto che:

- 1 La sezione verticale degli ascensori non s'impongo nel progetto del profilo del tetto

- 2 Il progetto degli ascensori offra una coerente sequenza al movimento delle persone assicurando la massima efficienza dello stesso
- 3 I flussi verticali di servizio vengano separati dalla circolazione pubblica
- 4 L'accesso agli ascensori fuori dalle ore di apertura possa essere impedito al pubblico
- 5 I comandi degli ascensori saranno adeguati alle persone disabili
- 6 Gli ascensori siano convenientemente dimensionati per l'uso da parte delle persone delle persone disabili e dei loro accompagnatori
- 7 Gli ascensori siano convenientemente dimensionati per i trasferimenti di tutte le attrezzature all'interno dell'edificio
- 8 Qualora l'uso dello spazio richieda l'utilizzo di circolazione verticale essa sia dimensionata opportunamente per accogliere tali flussi
- 9 Tutti gli ascensori, installazioni scale siano conformi alle correnti norme di costruzione in vigore
- 10 Le uscite siano chiaramente segnalate come siano chiaramente individuabili all'interno dell'edificio i percorsi d'uscita ordinari e di sicurezza.

4.6.12. ACCESSI DI SERVIZIO

È importante che le varie consegne indirizzate a differenti richieste del centro non interferiscano tra di loro anche nella sequenza.

L'ubicazione degli accessi di servizio non dovrà avere un impatto sulle altre funzioni pubbliche del centro, sugli accessi pubblici e sulle specifiche funzione spaziali e tecniche delle aree individuali.

In particolare si tenga conto che:

- 1 Dovrebbe essere assicurato un ingresso separato per i veicoli di servizio, anche di rilevanti dimensioni
- 2 Dovrebbe essere assicurato uno spazio per lo stazionamento dei veicoli di servizio in prossimità dell'edificio
- 3 Sia definito uno spazio definito per carico e scarico dedicato alle consegne e cucina/bar

- 4 Sia delimitata un'area protetta per i servizi
- 5 Sia specificamente individuato un ingresso per gli articolati per lo scarico di attrezzature di palco
- 6 Gli accessi di servizio saranno osservabili tramite sistemi TV a circuito chiuso
- 7 L'area per depositare i rifiuti sia dimensionata in relazione ai prevedibili volumi e tipologie, assicurando la separazione degli stessi per tipologia (vetro, carta, ...)
- 8 Sia possibile collocare i rifiuti organici in ambienti refrigerati (specie nei periodi caldi) ovvero predisporre impianti di primo riciclaggio degli stessi.
- 9 Sia assicurato idoneo spazio sicuro per consegne
- 10 Siano previsti magazzini temporanei per le consegne giornaliere e da corriere.

4.6.13. ACUSTICA

L'acustica ha una rilevanza considerevole ai fini delle prestazioni del centro, È necessario assicurare pertanto sia un ambiente ottimale per la produzione e la rappresentazione di spettacoli e concerti che **per sostenere** la comunicazione tra gli utenti **dei servizi**.

Gli spazi di rappresentazione della musica, teatro e danza dovranno essere approfonditamente progettati da tale punto di vista.

In generale deve essere assicurata:

- 1 Eccellente qualità **acustica per la danza, il teatro e la** musica
- 2 Ottima qualità **acustica** per la comunicazione all'interno degli spazi dedicati alle letture-workshop
- 3 Bassa riverberazione negli spazi pubblici, spazi di esibizione e aree di circolazione
- 4 Buon isolamento interno ed esterno.

4.7 SPECIFICHE

4.7.1. REQUISITI GENERALI DEGLI SPAZI

Il centro sarà progettato per soddisfare esigenze derivanti dall'uso individuale (ad es. per l'uso degli spazi ufficio, per l'uso delle tecnologie informatiche, ...), dalla comunicazione delle attività del centro nonché dall'uso collettivo legato allo svolgimento di eventi in grande scala negli spazi di rappresentazione che possono comportare singolarmente la presenza contemporanea di oltre a 800 visitatori.

Eventi singoli di scala superiore potranno essere svolti all'esterno del centro (v. ad es. Campo Boario): in tal caso il centro stesso potrà svolgere funzioni di supporto all'organizzazione e gestione di tali attività.

Il Centro dovrà essere facilmente adattabile alle evoluzioni delle tecnologie impiegate a alla trasformazione delle domanda di prestazioni da parte del pubblico.

Lo spazio centrale dovrebbe assicurare la massima flessibilità d'uso per poter accogliere una larga varietà di eventi

Per massimizzare la flessibilità le specifiche delle sale multifunzionali dovrebbero essere concepite applicando concetto modulari o simili. Le funzioni assegnate agli spazi dovrebbero essere intercambiabili - il foyer ed il bar divenire spazio per esibizioni, le specifiche sale dedicate alle attività dei dipartimenti poter essere impiegate per attività relative a differenti settori artistici, ecc.

La infrastruttura IT dovrebbe essere particolarmente flessibile e certamente implementabile senza impegnare la strutture fisse / murarie del centro.

4.7.2. SPAZI SPECIFICI

4.7.2.1 SALA DI RAPPRESENTAZIONE MULTIFUNZIONALE

La sala sarà usata per le maggiori rappresentazioni: si preveda spazio sufficiente per accogliere fino a 600 posti a sedere e 900 in piedi. Le rappresentazioni saranno di varia natura e la sala sarà dotata di attrezzature tecniche equivalenti a quelle in uso nella altre sale dedicate alle attività di dipartimento.

Esclusa la zona di servizio la sala dovrà assicurare circa 10 di altezza. Il piano della sala dovrà essere flessibile per essere adeguato (livellare o inclinare) per ospitare diversi eventi programmati che varieranno dalle rappresentazioni di danza, teatro a eventi musicali, conferenze e concerti rock.

Tali eventi che richiedono diversi rapporti ottici e acustici tra il pubblico e la sede della performance: è perciò necessario che la sala fornisca punti di vista e acustici diversi idonei per ogni evento. Una struttura di pannelli acustici nella parte superiore potrà assicurare la diffusione del suono producendo tempi di riverberazione adeguati ai diversi specifici eventi.

4.7.2.2 SALE DI PROVA MULTI-FUNZIONALI

Le sale multifunzionali per i laboratori di prova devono avere un piano piatto flessibile, base quadrata per permettere le attività di prova e produzione tipiche dell'attività teatrale (in generale di rappresentazione/performance). Questi spazi assolvono ad una funzione particolarmente critica nel processo di produzione del centro. Dovranno perciò essere progettati per ospitare forme d'arte specifiche e saranno tecnicamente equipaggiati per tale uso.

Le altezze nette saranno di 8 metri. L'illuminazione naturale sarà disponibile ma non vincolante; l'illuminazione dello spazio dovrà essere controllabile pianamente con impianti artificiali. Le sale saranno libere da colonne e pienamente accessibili per permettere la costruzione di scene e rapidi cambi delle attrezzature.

Gli spazi di prova-produzione dovranno avere specchi a muro oscurabili e pavimento idoneo per la danza (es. legno flottante).

4.7.2.3 SALE LABORATORIO - LETTURA

Le sale sono impiegate per le letture di scena, i seminari di scrittura e in generale per un complesso di attività che possono determinare, per la loro natura, un notevole livello di emissioni acustiche richiedendo contemporaneamente un livello di disturbo dall'esterno molto basso o nullo. Allo stesso tempo le dimensioni dei gruppi di lavoro possono variare sensibilmente e gruppi di lavoro che operano all'inizio separatamente possono decidere di unirsi.

È pertanto necessario soddisfare diversi requisiti contemporaneamente. In particolare l'isolamento acustico di ciascuno spazio e la trasformabilità

dello spazio stesso in un ambiente più ampio a seguito della connessione di più spazi singoli.

Le sale di lettura saranno perciò concepite su una griglia modulare, impiegando pareti divisorie mobili e gli opportuni accorgimenti per isolare acusticamente gli spazi (es. realizzazione di corridoi, ...) e permettere al contempo la flessibilità necessaria a riunire spazi e crearne di più grandi.

Questi spazi condideranno le attrezzature tecniche individuali e la loro flessibilità deve supportare lo sviluppo di interrelazione tra i diversi gruppi che lavorano nel centro e la costituzione in loco di gruppi di progetto più ampi.

4.7.2.4 SALE TECNICHE

Le sale tecniche saranno progettate assicurando i requisiti acustici/ottici necessari ad attività professionali di buon livello prevedendo le reti e le localizzazioni per le attrezzature necessarie. Per quanto concerne le relazioni spaziali si faccia riferimento agli scemo concettuali illustrati nei precedenti paragrafi.

4.7.2.5 DEPOSITO

Gli spazi di deposito interni al centro dovranno essere flessibili in previsione di cambi frequenti d'uso. Di conseguenza è criticamente importante fornire un ammontare proporzionato di depositi ben pianificati e di facile accesso – per sedie, tavoli, equipaggiamento di proiezioni, palcoscenici e di oggetti vari – immediatamente adiacenti agli spazi che di tali materiali fanno uso.

4.7.2.6 ENTRATA

Il principale ingresso pubblico al centro sarà pienamente visibile dalla strada e dalla piazza. La misura dell'ingresso sarà adeguata alla massima occupazione del centro durante i maggiori eventi e rappresentazioni. La progettazione tenga conto però della necessità di assicurare un ambiente confortevole ed accogliente anche in presenza di un numero limitato di persone

4.7.2.7 FOYER E PIAZZA PERFORMANCE

Il foyer e la piazza sono spazi molto importanti per il centro e dovranno rappresentare per il pubblico che ne fa uso una esperienza significativa. Saranno i luoghi d'incontro. Il foyer ospiterà la reception e le funzioni di sicurezza, condurrà direttamente al punto vendita interno, caffè, ai servizi

igienici, ai guardaroba e altre attività come il laboratorio, spazi per le esibizioni, direzione del centro e della produzione degli eventi.

Il foyer agisce come filtro tra interno ed esterno e sarà direttamente collegato alle strade e alla piazza.

Il sistema composto da Foyer e Piazza dovrebbe essere un punto di incontro in se stesso per il distretto del Mattatoio e per la città funzionando come una piazza coperta che connette le due principali piazze esterne.

I sistemi d'informazione interni saranno chiari e visibili dall'entrata. I flussi saranno diretti da questo sistema che dovrebbe essere disegnato in modo da evitare sovrapposizioni.

Il progetto dello spazio della galleria rappresenta inoltre il solo nuovo intervento che offra qualche libertà da vincoli preesistenti.

L'accesso al centro sarà aperto e assicurerà la libera circolazione tra le due piazze esterne. La differenziazione delle aree pubbliche, aree biglietteria, aree per i partecipanti di laboratorio e la sicurezza dell'uso degli uffici direzionali devono essere previste, come deve essere assicurata la piena accessibilità ai disabili.

4.7.2.8 SPAZI DI CIRCOLAZIONE PER I PARTECIPANTI

Il centro dovrà disporre di spazi sufficienti per favorire l'incontro tra i frequentatori e promuovere l'interazione tra questi, assicurando un'ampia gamma di opportunità d'incontro durante le pause e dopo le sessioni di produzioni, eventi, ecc.

4.7.3. SERVIZI PRIVATI E PUBBLICI

I bagni pubblici dovranno essere adiacenti alle aree pubbliche e soddisfare pienamente le esigenze delle persone disabili.

Le attrezzature per gli spogliatoi, per le docce e i bagni riservati alle funzioni interne saranno completati da un piccolo centro salute e relax. Questo conterrà un equipaggiamento completo per la sauna, Jacuzzi, aree riposo e massaggio ed un'attrezzatura bar per facilitare l'interazione tra gli artisti ed i produttori in un contesto deformalizzato.

Questi spazi privati dovranno naturalmente collegarsi ai bar pubblici, ai laboratori ed all'area di produzione.

4.7.4. SERVIZI DI BAR E RISTORAZIONE

Si suggerisce che l'area ristorante sia adiacente e sovrastante (overlooking) lo spazio centrale dell'area del foyer-piazza. Si suggerisce anche che lo spazio sia al medesimo livello della "loggia" (qualora la si realizzasse) e affacci dall'alto tanto sul Campo Boario che sugli spazi interni assicurando così un buon collegamento visivo e di connessione tra le piazze adiacenti.

Il bar caffè sarà attrezzato di cucina in modo da poter preparare pasti leggeri.

Uno spazio cucina /mensa sarà a disposizione del personale del centro e dei suoi ospiti..

Le aree caffetteria dovranno essere servite dalla zona di carico e gli ascensori di servizio saranno ad essi asserviti per gli eventi specifici. Saranno essenziali rapidità d'accesso, igiene e accessi ben pianificati alle zone di carico.

4.7.5. UFFICI

Gli uffici per l'amministrazione del centro saranno disposti su un piano aperto che permetta suddivisioni in modo da creare stanze di riunione e uffici individuali, assicurando idonea identificazione alle differenti aree di attività descritte nel successivo capitolo dedicato al modello di business. Gli uffici saranno dotati di attrezzature IT in rete e saranno collegati con le reti interne audio/video/dati e con le reti esterne di trasmissione dati/fonia/....

4.7.6. ATTIVITÀ DI SUPPORTO

All'interno dei blocchi 11, 13, 3b è prevista la dislocazione di funzioni di supporto alle attività dirette del centro. Si tratta di un'aggiunta di 2,402 mq di superficie.

Tali funzioni non saranno amministrate direttamente dal centro ma assicurate da operatori diversi. Per tale ragione sono indicate in via generale funzioni compatibili e di supporto con l'attività del centro che dalla presenza dello stesso centro possano trarre benefici.

L'assegnazione di spazi per tali funzioni si suggerisce sia la seguente:

1	Ristorante	500 mq
2	Vendita Internet e multimedia	300 mq
3	Vendita / laboratorio riparazione strumenti musicali	100 mq
4	Vendita di musica/video	100 mq
5	Libreria	100 mq
6	Incubatore d'impresa sociale	800 mq
7	Affitto costumi	200 mq
8	Vendita / affitto / trattamento di parrucche e trucchi	100 mq
9	Deposito di materiali	50 mq
10	Vari compatibili	50 mq

Queste funzioni vivono in una relazione di reciproco supporto con le funzioni del centro e potranno svolgere anche una attrattiva per i visitatori esterni in cerca di esercizi specializzati, nonché per soddisfare esigenze di consumo dei frequentatori del centro.

L'incubatore d'impresa ospiterà funzioni proprie (proprio staff, servizi di segreteria alle imprese in via di sviluppo, ...) allocabili in uno spazio di circa 100 mq, funzioni d'impresa di servizi (n moduli da 40/60 mq per un totale di 600 mq) e funzioni di assistenza e consulenza alle imprese e più in generale alla nuova imprenditoria per circa 100 mq.

4.7.7. SERVIZI VARI

Il carico/scarico delle merci avverrà da una zona chiaramente identificata, adiacente ai laboratori e allo spazio di rappresentazione. In particolare si

tenga conto della necessità di assicurare lo scarico/carico e assemblaggio degli equipaggiamenti tecnici per i laboratori e il palco delle performance.

Sono richiesti:

- 1 Spazi separati e zona di carico/scarico
- 2 Condizioni sufficienti per il carico e scarico di veicoli lunghi (autocarri)
- 3 Facilità di trasporto delle consegne in ogni sala
- 4 Carichi e scarichi diretti verso il centro
- 5 Depositi sufficienti interni
- 6 Spazi esterni temporanei per il deposito

4.7.8. DEPOSITI

È previsto un deposito per sedie e tavoli. Si dovranno prevedere depositi sicuri per allocare equipaggiamenti tecnici: proiettori, cavi, PC, attrezzature video, etc.

Armadietti per i partecipanti saranno forniti nella forma di containers modulari ed automatici con accesso personalizzato.

Le stanze per la pulizia saranno dislocate in varie parti del nel centro e attrezzate di elettricità, acqua e canali di scolo.

4.7.9. LOCALIZZAZIONE DEGLI IMPIANTI

Le stanze per gli impianti saranno sufficientemente grandi da alloggiare l'equipaggiamento tecnico incluso il sistema di condizionamento, impianto elettrico, sistema antincendio, sistemi automatici di controllo e di sicurezza. Ulteriore spazio sarà reso disponibile per le riparazioni, implementazioni o sostituzioni degli impianti o di parti degli stessi senza che tali operazioni influenzino lo svolgimento ordinario delle attività. L'ingresso agli impianti sarà tale da garantire l'assenza di condizionamenti al funzionamento del centro.

Sono da prevedere generatori d'emergenza che dovrebbero essere collocati convenientemente assicurando che non producano interferenze acustiche o vibrazioni in grado di disturbare l'attività del centro.

4.8 CONFIGURAZIONE DI EVENTI POSSIBILI

4.8.1. PRIMO SCENARIO: WORKSHOP

The most typical event occurring in the centre is to be the workshop that will take place in the facilities of the centre and will relate to most art forms.

The participants will be registering in the main foyer area from which they will proceed to the bar for light refreshments. Following that they will have an introductory session in the main hall which will introduce the programme. They will then proceed to their individual spaces, from which they will start the programme.

A number of workshops will be proceeding at the same time so it is important that they will not interfere between each other.

Snacks will be served at lunchtime together with coffee and tea. The bar will act as a spill out space where participants will be holding informal meetings during the day.

The supporting commercial spaces will act in a supportive role to deliver any facilities that can be economically out-sourced. The participants will be of need of some material to support their activities – stationery, library, music library.

For workshops the preparatory work will be done in smaller individual groups where common reading and discussions between the groups will take place. The reading out and discussions of proposed performing of these will be followed by first stage rehearsals and acting, singing, dancing and music trials and performances.

The event will be ended late evening with a common discussion and drinks will be organised in the foyer and the bar. Some presentation of the days events may take place in the larger workshop rehearsal spaces. The

current exhibition organised in the main foyer will be viewed as an introductory evening event.

Following the event participants may use the available changing and health spa facilities, and the relaxation area is complemented by the more private bar within its facility.

The following days will take place in a similar manner. The mornings will generally be organised more around the individual work groups, which themselves will tend to decide when they will be starting the sessions in the morning. The bar will be made more available in the mornings with light breakfast and coffee. The group work can be supported by individual study activity within the library and the smaller studio rooms. The reading rooms that are initially used as smaller areas will get grouped together to larger spaces to accommodate larger groups.

Towards the latter part of the workshop event the use of the larger halls becomes more important as the work is concentrated more on rehearsing longer and more coherent parts of the proposed performance. Parts of the stage and mock-ups of the stage design should have been available and the participants are using the rehearsal spaces using the space of the actual stage.

The evenings are taken by mutual discussion events, presentations and the use of the resting rooms within the health spa. During some evenings there will be screening of videos, live music or playback.

The workshop will be completed by a small public performance as a group event between the workshop participants, followed by a dinner within the space of the bar and the library.

Some of the activities of the centre will be recorded during the rehearsals and published either as material within its library or on the Internet Web page of the centre.

The activities within the workshops should be individually organised and to that extent the participants should have individual access to the centre early mornings through to late evening.

4.8.2. SECONDO SCENARIO: ESIBIZIONE.

The exhibitions in the centre will be organised regularly as constant events throughout the year. The exhibitions will be held in the exhibition space and the foyer area. The major shows promoting the centre will occupy the parts of the centre that will be normally be taken over by the workshop activities.

Each exhibition will take a certain time to set up, which may be done over the weekend, or over quieter periods of the centres programme. The first evening will be the exhibition opening event. Drinks and light refreshments will be served in the main foyer facility and the exhibition space. The bar will be open for this purpose.

The exhibition will be open for a set period of time, for which it will be made accessible to the general public. Certain events will be ticketed, and the entrance to the exhibition spaces will have to be monitored.

Due to the higher amount of visitors to the centre, the restaurant and bar facilities will be generally more busy. As there are more visitors to the centre during these periods, the security will have to maintain the fire escape routes clear and be observant of the congestion of flow within the centre during these periods.

4.8.3. TERZO SCENARIO: EVENTO MUSICALE MINORE

A music event will occur mainly during the late evening periods, lasting around three hours.

The visitors will be ticketed and will have mainly already pre-booked the tickets. A ticket booth will have to be accessible before the performance. The visitors will leave their coats in the cloakroom, and proceed to the bar if they have arrived too early.

The music show will start at a precise time and may be interrupted by the interval. The performers will have had access to the changing and dressing facilities and the stores provided.

Following the finishing of the performance, the bar will remain open and the visitors will gradually leave the centre.

4.8.4. QUARTO SCENARIO: CONCERTO

The large performance space will be prepared for the event. The tickets would have been all pre-sold, the ticket booth available only for cancellations and ticket pick-up.

The large performance hall will be set up for a large concert, should there be a music performance a standing viewing arrangement may be made, so that there is a larger audience able to be accommodated.

The foyer and the overflow circulation spaces are able to accommodate the overflow of visitors. These spaces are prepared to be staffed and made clear during this time.

The loading bay at the rear of the centre may be made accessible for a recording vehicle of a TV company for the airing of the event.

The importance of staffing the event and allowing for the secure closure of other spaces is important. If weather conditions permit, the open performance piazza may be used to host the event.

The supporting facilities – public conveniences, bars and restaurants will be operating at their maximum capacity and the menus/ services can be streamlined to offer a more specific service or offer.

The time of the completion of the event will impose some pressure on the building as all visitors will be trying to leave at the same time.

A private party may be held for the performers of the event following the performance for an invited list of visitors. This can be hosted after the closure of the bar, as the public will be encouraged to leave home. A private function will also allow for publicity and interviewing of the artists.

5 IL MODELLO DI BUSINESS

5.1 IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Il mercato della produzione culturale appare attualmente legato a due modelli di business contrapposti, caratterizzati da due logiche differenti:

- a) **Logica aziendale / privata:** fondata sul principio della massimizzazione del profitto e del valore economico dell'attività d'impresa, organizzata secondo un modello gestionale aziendale.
A questa logica si associano alcuni elementi specifici:
- Il processo di selezione delle fonti di produzione culturale avviene in un'ottica di soddisfazione della domanda di mercato, non di stimolo dell'espressione di nuove forme che non abbiano alle spalle un pubblico consolidato o un mercato potenziale specifico.
 - Si concentrano su singoli filoni produttivi (musica, cinema, etc) e meno frequentemente coprono contemporaneamente la produzione di più discipline, processo ritenuto più dispersivo e che richiede know-how gestionali e commerciali specifici.
 - Il modello fa capo a imprese di produzione (ad azionariato) o a singoli artisti, non ad un centro polivalente.
 - Se non si tratta di produzione autonoma, il sostenimento economico dell'iniziativa è spesso legato ad aziende partner o sponsor dell'iniziativa che ne traggono benefici indiretti di promozione o sviluppo di nuove creatività e professionalità (Fabbrica ecc)
- b) **Logica pubblica :** è caratterizzata da una visione volta a stimolare il mercato e la comunità artistica sia con obiettivi di sostegno e stimolo culturale di un'area o di una disciplina, sia per la valenza sociale che il progetto può avere sul tessuto urbano generale. Spesso le iniziative imposte secondo questa logica non vengono gestite in ottica di impresa ma come un'attività con finalità pubblica il cui operato soggiace prioritariamente all'obiettivo di soddisfacimento di bisogni sociali e non sottende puramente a valutazioni di equilibrio economico.

Il modello di finanziamento non è basato sul bilanciamento di costi e ricavi ma trae risorse unicamente dal finanziamento pubblico.

Recentemente il dibattito si è spostato però verso un nuovo modello di business, che tende ad integrare le visioni e le logiche dei due precedenti modelli. Ci si orienta verso lo sviluppo di iniziative che possano perseguire lo svolgimento di attività culturali capaci nel contempo di produrre anche valore economico. Si tende cioè di ricercare una nuova logica che integri l'approccio aziendale con quello pubblico, creando imprese che, pur finalizzate a conseguire obiettivi di rilevanza sociale, possano stare sul mercato con un proprio equilibrio economico grazie ad un parziale autofinanziamento.

5.2 IL POSIZIONAMENTO DEL CENTRO

Il centro di produzione culturale giovanile si posiziona verso questo terzo modello di business. Tende cioè ad integrare, anche per quanto attiene agli aspetti di fattibilità economica e finanziaria, le due logiche, pubbliche e di impresa.

Questo posizionamento è ricercato a due livelli:

- a livello di contenuti: il centro è un luogo di produzione e sostegno della creatività giovanile, ma con una forte attenzione a portare sul mercato, secondo logiche commerciali, sia prodotti sviluppati e distribuiti con etichetta del centro, che artisti per i quali svolge un'attività di agenzia (doppio target)
- A livello di radicamento urbano: il centro è sia un luogo di riferimento locale (nazionale ed internazionale) per la comunità di artisti, ma è anche luogo di riferimento per la fruizione e acquisto di prodotti culturali specifici (musica, concerti, produzioni teatrali, ecc). Diventa sia centro di costo che di profitto, ma anche Brand di laboratorio e produzione culturale innovativa.

5.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il centro è progettato secondo un sistema a "network " strutturato in 3 aree organizzative differenti, contraddistinte da logiche economiche, ma anche gestionali differenti.

- **STRUTTURA CENTRALE:** la direzione strategica del centro: ha il compito di infondere nel resto del centro la compresenza effettiva e funzionante delle due diverse logiche (artistica e commerciale)
- **AREA DIVISIONI ARTISTICHE:** si occupa della realizzazione delle attività previste dal piano annuale dei diversi dipartimenti presenti nel centro (musica, performance, video, fotografia, scrittura, grafica/design)
- **AGORA':** è la struttura ed il centro di costo/ricavo che sviluppa e gestisce, secondo le indicazioni della struttura centrale, gli eventi, le rappresentazioni e le attività di animazione aperte al pubblico. L'obiettivo di rivolgersi a un pubblico ampio mette in evidenza il ruolo di comunicazione e di promozione del centro che avviene attraverso questa particolare struttura.

La relazione tra questi moduli non è di contrapposizione o di divisione, ma vi è una dialettica che consente il dialogo tra le differenti parti.

La costituzione di un comitato di indirizzo di cui fanno parte sia il modulo centrale, sia i responsabili di ciascuna dipartimento è lo strumento per poter fondere armoniosamente le necessità e le richieste di tutte le parti

5.3.1. STRUTTURA CENTRALE

Svolge un ruolo di coordinamento e impostazione generale del centro

Operatività:

- a) E' il riferimento e la struttura direzionale e che si occupa dell'**impostazione e gestione** del centro
- b) Sviluppa l'attività di **marketing** verso il mondo degli autori (a monte) e la commercializzazione (di autori o di prodotti selezionati dal centro)

- c) **Promuove** il centro, sviluppando attività di comunicazione, ricerca di sponsorship, creazione di un network di centri analoghi con attività interconnesse
- d) **Sviluppa** le attività ed i servizi a supporto del centro, in seguito anche commercializzabili:
 - Sito Internet / content provider
 - Radio
 - Web TV
 - Ricerche sul mondo giovanile, delle produzioni culturali, ecc
- e) **Coordina** le diverse attività funzionali che si sviluppano nel centro
 - agorà ed organizzazione eventi/rappresentazioni
 - workshop /attività /spazi delle diverse divisioni su cui si muove il centro (teatro, cinema, ecc)
 - produzioni interdipartimentali

Si compone di

- a) Persone (personale interno)
- b) Spazi (uffici e gestione di servizi complementari)
- c) Attività di direzione / gestione /marketing /commerciale (attività di impresa)

5.3.2. DIVISIONI

E' la struttura che si occupa della realizzazione delle attività previste dal piano annuale dei diversi dipartimenti:

- musica
- performance
- video
- scrittura
- fotografia
- grafica design

Operatività

- a) **Direzione "artistica"** e di contenuto: impostazione della tipologia delle attività, definizione del loro posizionamento di mercato

- modalità strutturazione workshop / altre attività (breve/lunghi, n° allievi, ecc)
- tipologia di outputs (produzione, ecc)
- contenuti / gestione del percorso, garanzia di qualità
- indicazione e scelte tutor/docenti
- analisi e sviluppo possibilità di commercializzazione delle produzioni /output / autori
- pianificazione della disponibilità dell'eventuale offerta al pubblico esterno delle strutture dedicate alle diverse divisioni (esempio: tempi e modi utilizzo delle sale registrazione e sale prova per la musica, dello spazio di prova teatrale, eccetera)
- organizzazione e direzione delle produzioni dipartimentali

b) **Tutorship e gestione** delle attività: sviluppo concreto delle attività

Si compone di

- a) Persone (esterne, coinvolte ad hoc)
- b) Strutture (per uso interno + esterno)
- c) Attività (di formazione e finalizzazione alla produzione/commercializzazione con marchio del centro)

5.3.3. AGORÀ

E' la struttura ed il centro di costo /ricavo che sviluppa e gestisce, secondo le indicazioni della "struttura centrale", gli eventi, le rappresentazioni ed le attività di animazione aperte al pubblico

Operatività

- a) **Pianifica ed organizza** gli eventi, secondo il piano culturale del centro
- b) Imposta e controlla **attività collaterali** che trovano spazio ideale e fisico a fianco dell'agorà, gestendone anche il relativo conto economico:
 - punto vendita di produzioni del centro,
 - ristorazione
 - varie

Si compone di

- a) Persone (gruppo di gestione interno + esterni)
- b) Spazio polivalente (interno) + possibilità di locations esterne
- c) Calendario di attività /eventi

5.4 LA STRUTTURA ECONOMICA DEL PIANO

La logica assunta è la seguente :

Business units

Il piano è organizzato per aree funzionali (business unit) che rappresentano centri di costo/ricavi/ investimento con logiche differenziate. Le business units sono state così scomposte perché seguono un diverso modello gestionale.

Alcune aree (struttura centrale) sono necessarie per poter raggiungere l'obiettivo del centro e rappresentano costi fissi in funzione del volume effettivo delle attività svolte.

Altre, benché comunque fondamentali per il raggiungimento dell'obiettivo del centro, possono essere dimensionate modularmente e rappresentano costi variabili (un minor numero di rappresentazioni nell'agorà porterà minori costi e minori ricavi nel caso di vendita biglietti al pubblico).

Per ogni area si sviluppa un business plan a 4 anni per consentire una valutazione di fattibilità del centro sia nella fase di start up che a regime.

Fabbisogni finanziari

Il business plan prevede la possibilità di voci di costo e di ricavo tipici di un'impresa privata, ma il modello si basa , data la sua vocazione a svolgere anche un ruolo di supporto pubblico alla produzione culturale giovanile, anche su una quota di fabbisogno esterno, che può essere finanziato dal pubblico. La misura di questi finanziamenti varia in funzione dell'orientamento che si intende dare verso una visione aziendale o sociale dell'iniziativa.

5.5 IL MIX PRODOTTI DI VENDITA

Il valore economico del centro deriva dalla relazione e dal dialogo tra i diversi moduli. L'obiettivo di ricavo viene così a definirsi su due livelli:

Servizi diretti

Produzione/vendita delle singole attività di ogni modulo (divisione artistica, produzione spettacoli, costo workshop, affitto delle strutture, artisti prodotti dal centro, pagamento biglietto)

- a) Corsi di formazione/workshop
- b) Spazi espositivi, sale concerti, e sale prova
- c) Creatività e progettazione ad hoc (aziende, enti...)
- d) Vendita/distribuzione prodotti del Centro

Servizi indiretti:

- a) Ricerche universo giovani (nuove tendenze ecc.)
- b) Content provider
- c) Web TV e radio
- d) Vendita spazi pubblicitari verso comunità

5.6 POLITICA DI PREZZO

Le strutture e le risorse del centro più in generale vengono date in uso secondo una politica di prezzo articolata e non rigida:

- a) Per le produzioni del Centro: a titolo gratuito (entrano nel budget delle singole attività come costi figurativi)
- b) Per le fasce deboli di utenza in orari di non alta richiesta/impegno istituzionale con una politica di prezzi agevolati da verificare caso per caso (la quota parte di sconto verrà addebitata alla funzione promozione/ sviluppo fasce deboli finanziata con fondi pubblici)
- c) Per l'affitto a terzi: a prezzi di mercato o all'interno di accordi partnership eventualmente presenti (coerenza dello scambio complessivo messo in atto)

5.7 IPOTESI AL PIANO

Il piano di fattibilità è costruito sulle seguenti ipotesi generali:

- a) costi al netto di iva
- b) prezzi e costi a valore corrente negli anni

Le ipotesi relative ai costi e ricavi delle divisioni sono le seguenti:

DIVISIONE MUSICA

Workshop:

- Durata media compresa tra 3/5 giorni
- Costi compresi tra 5 e 30 milioni
- Numerosità: da 10 a 20 workshop annuali (1°anno e a regime)
- Margine medio del 5%

Service per produzioni esterne:

- Costo medio 300.000 Lire al giorno (comprensivo di tecnico)
- Prezzo al pubblico: tra 800/ 1.200 mila lire /giorno
- Numerosità: da 10 a 12 sessioni annue (1°anno e a regime) per medie di 20/30 giorni

Produzioni interne:

- Costo tra 30 e 120 milioni cadauna
- Numerosità: da 9 a 15 (1°anno e a regime)
- Ricavi: si ipotizza prudenzialmente una vendita per commercializzazione di prodotti sviluppati internamente l'anno precedente pari ad una quota del costo sostenuto per loro produzione (50% il 2°anno, 60% il 3°, 70% il 4°anno)

Concerti:

- Costo tra 3 a 15 milioni
- Numerosità: da 20 a 50 (1°anno e a regime)
- Ricavi: ipotizzati prudenzialmente pari al 20% del costo

*DIVISIONE PERFORMANCE**Produzioni performance:*

- Costo tra 70 e 150 milioni cadauna
- Numerosità: da 3 a 5 (1° anno e a regime)
- Ricavi: si ipotizza prudenzialmente una vendita per commercializzazione di prodotti sviluppati internamente l'anno precedente pari ad una quota del costo sostenuto per loro produzione (50% il 2° anno, 60% il 3°, 70% il 4° anno)

Produzioni teatro /danza

- Costo tra 50 e 100 milioni cadauna
- Numerosità: da 3 a 5 (1° anno e a regime)
- Ricavi: si ipotizza prudenzialmente una vendita per commercializzazione di prodotti sviluppati internamente l'anno precedente pari ad una quota del costo sostenuto per loro produzione (50% il 2° anno, 60% il 3°, 70% il 4° anno)

Esposizione di performances

- Costo di circa 150 milioni cadauna
- Numerosità: da 1 a 2 (1° anno e a regime)

Spettacoli:

- Costo tra 2 a 15 milioni
- Numerosità: da 20 a 30 (1° anno e a regime)
- Ricavi: ipotizzati prudenzialmente pari al 10% del costo

*DIVISIONE VIDEO**Workshop*

- Costi compresi tra 10 e 15 milioni
- Numerosità: da 4 a 8 workshop annuali (1° anno e a regime)
- Margine medio del 50%

Produzioni interne:

- Costo tra 20 e 120 milioni cadauna
- Numerosità: da 6 a 10 (1° anno e a regime)
- Ricavi: si ipotizza prudenzialmente una vendita per commercializzazione di prodotti sviluppati internamente l'anno precedente pari ad una quota del costo sostenuto per loro produzione (50% il 2° anno, 60% il 3°, 70% il 4° anno)

*4.7.4 DIVISIONE SCRITTURA**Workshop*

- Costi compresi tra 20 e 40 milioni
- Numerosità: 3 workshop annuali (1° anno e a regime)
- Ricavi pari ai costi
-

Eventi:

- Costo tra 3 a 10 milioni
- Numerosità: da 20 a 50 (1° anno e a regime)
- Ricavi: ipotizzati prudenzialmente pari al 10% del costo

*DIVISIONE GRAFICA E DESIGN**Workshop*

- Costi compresi tra 10 e 15 milioni
- Numerosità: da 4 a 8 workshop annuali (1° anno e a regime)
- Margine medio del 50%

Mostre

- Costi compresi tra 20 e 50 milioni
- Numerosità: da 5 a 10 mostre annuali (1° anno e a regime)
- Margine medio del 20%

*4.7.6 DIVISIONE FOTOGRAFIA**Workshop*

- Costi compresi tra 10 e 15 milioni

- Numerosità: da 4 a 8 workshop annuali (1°anno e a regime)
- Margine medio del 50%

Esposizioni

- Costi compresi tra 10 e 50 milioni
- Numerosità: da 5 a 10 mostre annuali (1°anno e a regime)
- Margine medio del 20%

5.8 IL PIANO DI FATTIBILITA'

Il Piano presenta l'andamento di quattro esercizi successivi caratterizzati da una serie di fattori di seguito descritti.

Va considerato però la necessità di prevedere una fase di avvio di nove mesi / un anno, interamente dedicata alla costituzione della struttura ed alla programmazione della attività sulla base di cui è formulata l'ipotesi di 1 anno che, perciò, deve essere inteso come primo anno di attività.

Per l'anno 0 deve perciò essere assicurato il finanziamento dell'intero costo di gestione stimato, come si vedrà nel seguito, in 2.750 milioni.

Dalle tabelle allegate, si evince che :

- a) Il centro sviluppa un fatturato crescente (da 1.226 miliardi a 4.173 a regime, nel 4° anno di attività).
- b) Tale fatturato genera margini operativi che variano negli anni, soprattutto per il fatto che, dal secondo esercizio, si ipotizzano vendite di produzioni interne (video, teatro, ecc).
- c) L'andamento dei costi generali è considerato non correlato proporzionalmente all'incremento dell'attività in quanto tutte le voci di costo rappresentano un costo fisso di struttura, che si accresce all'aumentare dell'attività, ma non in valori percentuali.
- d) Nello specifico dei costi di struttura:
 - Tra il personale si è ipotizzato: la direzione del centro, la direzione commerciale, un responsabile di sistemi e tecnologie, la comunicazione, il controllo di gestione, la redazione/gestione siti Internet e Web radio, lo sviluppo di content provider, nonché servizi di gestione del centro e di segreteria generale.

- Le spese pubblicitarie coprono le campagne e le iniziative per il lancio e promozione degli eventi del centro e la promozione delle etichette e delle produzioni da commercializzare.
- Le spese generali comprendono spese di utenze, postali, materiali di consumo, manutenzioni ordinarie, la manutenzione e l'ammodernamento tecnologico e le spese amministrative esterne.
- Il personale per la direzione artistica è relativo al costo dei direttori artistici delle diverse divisioni, che svolgono i ruoli precedentemente specificati.
- Costi generali Agorà: comprendono i costi specifici di personale dedicato, gestione e manutenzione Agorà, calcolato in funzione delle attività svolte. Sono esclusi costi specifici per allestimenti e disallestimenti spettacoli e concerti, compresi invece nelle voci dirette di costo delle singole divisioni.

- e) Non sono stati inseriti, prudenzialmente, ricavi da vendita di attività e servizi indiretti, quali content provider, ricerche sul mondo giovanile e della produzione culturale, sponsorizzazioni di aziende private, ecc.
- f) Gli investimenti per l'allestimento e attrezzatura del centro non sono stati inseriti in quanto si ipotizza che il centro venga allestito e consegnato funzionante per la gestione.

PIANO DI FATTIBILITA' PROSPETTO ANALITICO

Per quanto riferito all'Anno 0 si rinvia al paragrafo introduttivo del capitolo 5.8

	1ES.	2ES.	3ES.	4ES.
FATTURATO				
musica	447	905	1316	1625
performance	160	451	569	869
video	66	219	338	466
scrittura	145	165	174	204
grafica e design	234	305	470	552
fotografia	174	233	374	456
Tot fatturato	1.226	2.276	3.239	4.173
COSTO DEL VENDUTO				
musica	978	1.313	1.598	1.850
performance	710	840	1.090	1.305
video	304	419	541	576
scrittura	140	158	166	194
grafica e design	189	244	376	442
fotografia	134	179	291	356
Tot. Costi	2.455	3.153	4.062	4.723
MARGINE				
musica	-530	-408	-282	-225
performance	-551	-390	-521	-436
video	-238	-201	-204	-110
scrittura	5	7	8	10
grafica e design	45	61	94	110
fotografia	40	54	83	100

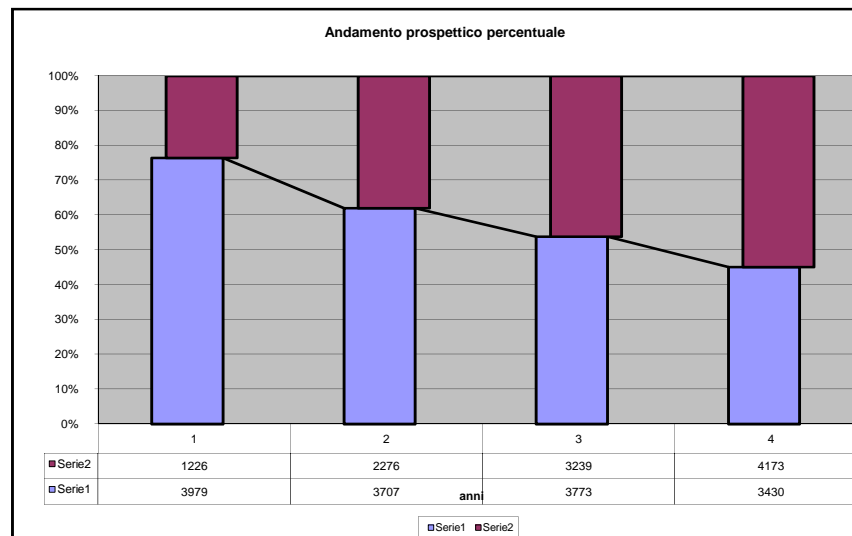
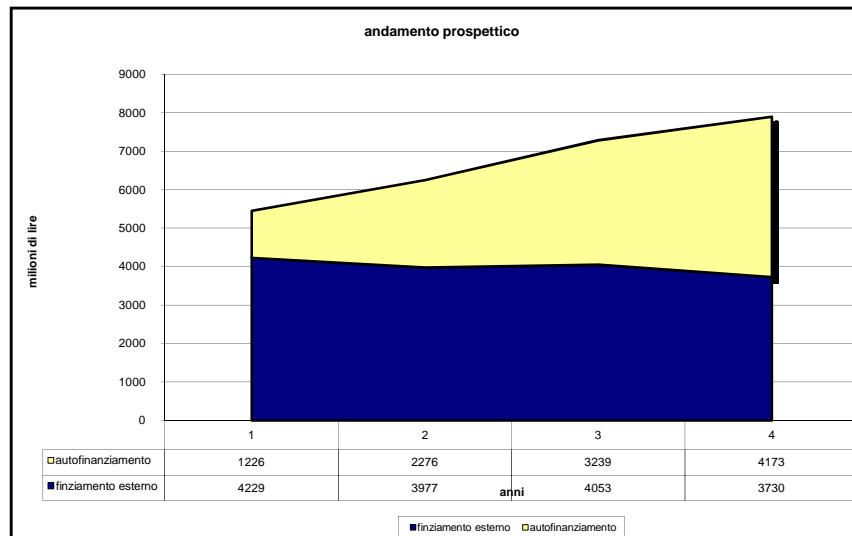
Totale margine	-1229	-877	-823	-550
COSTI GENERALI				
personale	1300	1300	1350	1350
costi generali	250	270	280	300
pubblicità / promozione	600	600	600	500
direzione artistica divisioni	500	550	600	600
costi gestione agorà	100	110	120	130
Totale costi generali	2750	2830	2950	2880
RISULTATO GESTIONE	-3979	-3707	-3773	-3430

TABELLA 1: PIANO ECONOMICO

PIANO DI FATTIBILITA' SINTESI FABBISOGNO

	Anno 0	1ES.	2ES.	3ES.	4ES.
TOT. FABBISOGNO	2.750	5.205 100%	5.983 100%	7.012 100%	7.603 100%
AUTOFINANZIAMENTO		1.226 24%	2.276 38%	3.239 46%	4.173 55%
FINANZIAMENTO ESTERNO	2.750	3.979 76%	3.707 62%	3.773 54%	3.430 45%

TABELLA 2: PIANO FINANZIARIO



5.9 VARIANTE AL PIANO ECONOMICO E FIANZIARIO

La presenza nel progetto generale di riqualificazione degli spazi dell'ex Mattatoio di un'area destinata ad attività collegate al Centro produzioni culturali, compatibili ed accessorie alle attività che esso svolge, si declina in due differenti tipologie:

1. Incubatore d'impresa per nuove forme sociali-imprenditoriali (800 mq circa)
2. Altri Servizi per il pubblico (ristorante e punti vendita differenziati per circa 1500 mq)

Il Centro non gestisce direttamente le attività sopradescritte che sono svolte, in particolare nel secondo caso da soggetti nei confronti di cui s'intende praticare una politica di promozione allo sviluppo d'impresa di rilevanza sociale nel settore delle produzioni culturali, agevolando in tal senso lo sviluppo in particolare d'imprenditoria sociale giovanile.

Le nuove imprese possono usufruire di condizioni agevolate di locazione (v. esperimento NOKIA), a tempo determinato e con contratti non rinnovabili, attraverso un contratto di locazione degli spazi che specifica:

- Destinazione d'uso: tipologia di attività da svolgere (coordinata con il progetto complessivo del centro)
- Costo locazione variabile in funzione di una politica di sconti per i primi anni di gestione
- Durata della locazione. Si dovrebbe prevedere un turn-over dei soggetti gestori imponendo un numero massimo di anni (5 ad esempio) di durata del contratto con clausola di divieto di prosecuzione

Le ipotesi relative ai costi e ricavi derivanti dalla locazione degli spazi per attività commerciali sono le seguenti:

- Ricavi:
 - Valore medio di riferimento per la locazione su base mensile uguale a £ 33.000 per metro quadrato di superficie (valori del

quartiere Testaccio da un minimo di £ 30.000 a un massimo di £ 36.000 per mq)

- Sconti in funzione degli anni:
 - 20% di sconto il primo anno
 - 15% il secondo
 - 10% il terzo
 - 5 % il quarto
 - prezzo pieno il quinto
- utilizzazione piena degli spazi a disposizione (1500 mq)
- Nessun incremento di costi oltre a quelli generali calcolati per l'intera struttura del centro

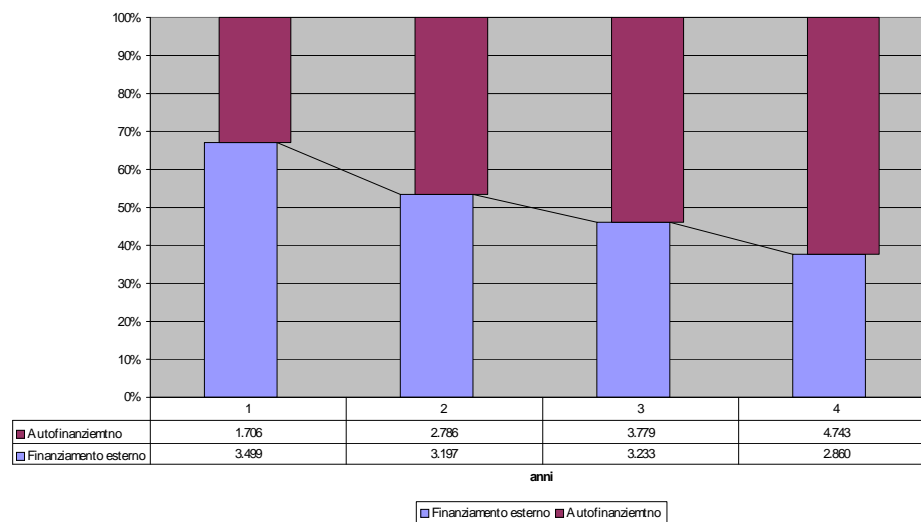
La disponibilità di spazi da destinarsi a locazione per attività commerciali si configura come una risorsa assegnata al Centro come sostegno indiretto per la realizzazione delle attività a rilevanza sociale.

Le attività commerciali, oltre a fornire risorse economiche al bilancio complessivo, si integrano con il centro e svolgono molteplici funzioni:

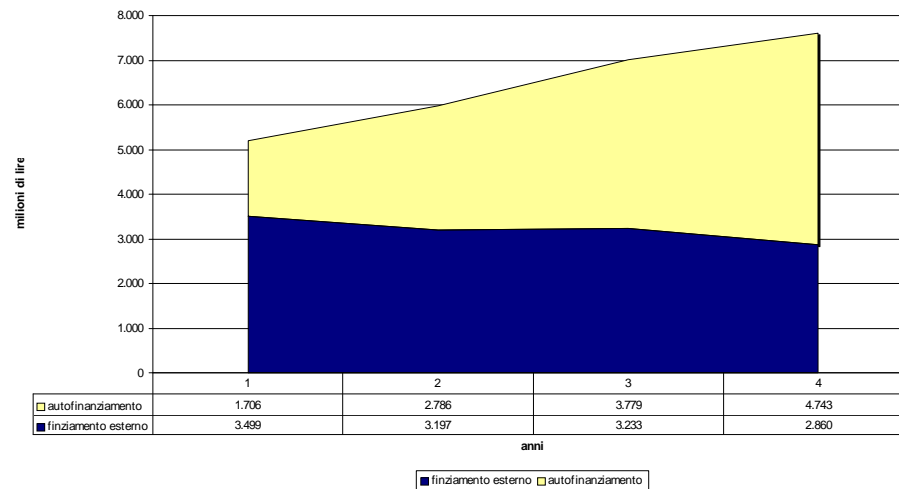
- Fornitore di servizi per :
 - Il pubblico dei frequentatori del centro (ristorante e punti vendita: multimedia, libri, musica)
 - I creativi che operano nel centro (ristorante e punti vendita: strumenti musicali, multimedia, affitto costumi)
- Cliente del Centro, in quanto canale di commercializzazione di alcuni prodotti all'interno:
 - Musica
 - Libri/ pubblicazioni varie

VARIANTE PIANO SINTESI FABBISOGNO								
	1°ESERCIZIO		2°ESERCIZIO		3°ESERCIZIO		4°ESERCIZIO	
TOTALE FABBISOGNO	5.205	100%	5.983	100%	7.012	100%	7.603	100%
AUTOFINANZIAMENTO	1.706	33%	2.786	47%	3.779	54%	4.743	62%
FINANZIAMENTO ESTERNI	3.499	67%	3.197	53%	3.233	46%	2.860	38%

Andamento prospettico percentuale - variante



andamento prospettico variante



5.10 CONCLUSIONI

In base ad un piano previsto di sviluppo delle attività, il centro muove un fatturato in crescita, svolgendo un programma eterogeneo di manifestazioni che coinvolgono tre tipi di pubblico:

- a) gli artisti o coloro che partecipano a workshop o produzioni dirette
- b) coloro che assistono a spettacoli ed eventi presso l'Agorà del centro (pubblico diretto)
- c) coloro che tramite l'attività di commercializzazione, Internet e Web radio del centro vengono in contatto con l'attività e il marchio del centro (pubblico allargato)

Il piano di fattibilità evidenzia che:

- a) il centro lavora in perdita dato che svolge anche una funzione sociale oltre che a fornire servizi/prodotti culturali al mercato
- b) la perdita nel corso degli esercizi si riduce indicando una propensione al riequilibrio a lungo termine

Il piano di fattibilità finanziaria denota una necessità di finanziamenti esterni pari, nel primo anno di esercizio, al 76% del totale fabbisogno, per ridursi nel 4° esercizio al 45%.

La struttura economica del centro ed il modello seguito fanno sì che il centro sia in grado di stare sul mercato e generare autonomamente cash flow accrescendo negli anni la sua capacità di autofinanziarsi:

- a) nel 1° anno l'autofinanziamento è pari al 24% del fabbisogno totale
- b) nel 4° anno l'autofinanziamento raggiunge il 55% del fabbisogno totale.

Tali percentuali raggiungono il:

- c) nel 1° anno l'autofinanziamento è pari al 33% del fabbisogno totale
- d) nel 4° anno l'autofinanziamento raggiunge il 62% del fabbisogno totale,

nel caso in cui i ricavi delle locazioni siano direttamente acquisiti dal Centro stesso.