



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

**PROGRAMMA INNOVATIVO IN AMBITO URBANO SAN GIOVANNI A TEDUCCIO**  
**Esempi di riuso di manufatti industriali ed ipotesi gestionali**

Alessandro Giardino



**giugno 2008**



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

Indice	pag.1
Introduzione	pag.2
Riflessione sui casi analizzati	pag.2-4
Kaapeli -Helsinki (Finlandia)	pag.5
La Fabbrica del Vapore – Milano (Italia)	pag.6-7
WUK - Vienna(Austria)	pag.8
OZU - Monteleone Sabino(Italia)	pag.9-10
Konstepidemin - Gothenburg( Svezia)	pag.11
Westergasfabriek, Amsterdam( Olanda)	pag.12-13
MASSMoca - NorthAdams(Massachussets,USA)	pag.14-15
Chinati Foundation - La Marfa( Texas, USA)	pag.16-17



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

## INTRODUZIONE

In questa analisi si è cercato di offrire una panoramica abbastanza differenziata delle possibili modalità e genesi gestionali di centri d'arte sorti all'interno di preesistenti archeologie industriali. Lungi dal costituire una ricerca esaustiva, la ricerca si è concentrata su alcuni centri tra loro diversi a capaci di offrire spunti differenziati di natura soprattutto gestionale lungo un arco di possibilità che va dalla piccola associazione senza scopo di lucro ad uno dei musei più ampi al mondo.

Ovviamente pur nel fornire dei casi esemplari si ammette l'impossibilità di abbracciare la molteplicità delle pratiche, così come dei casi stessi, i quali ciascuno nella loro specificità potrebbero ampiamente estendere la gamma delle riflessioni. Tra i casi non inseriti e che pure ci sembra giusto menzionare per flessibilità di proposte e per portata innovativa si ricorda la *Città dell'arte-Cittadella fondazione Pistoletto*, Torino (<http://www.cittadellarte.it/>).

Alla portata pubblicitaria garantita dal nome di Pistoletto il centro somma infatti una gamma di proposte che oscillano dall'arte alla politica, dalla spiritualità alla nutrizione definendo una visione d'arte estremamente aperta e collimante con ogni aspetto della vita dei suoi utenti.

### Riflessioni sui casi analizzati.

Nel caso della *Kaapeli* un ruolo fondamentale è giocato dalla **gestione del complesso da parte di un'agenzia immobiliare incaricata dal Comune**, la quale **traendo profitto dagli spazi in locazione può reinvestire** questi fondi in strategie di mantenimento e sviluppo. Tale modello se da un lato garantisce una **sostanziale indipendenza** degli agenti operanti all'interno del centro ed una buon **coordinamento degli interventi** dall'altro sembra poter difficilmente prescindere da una **preesistente realtà museologica ed artistica**.

Inoltre, la Kaapeli sembra fondarsi su un mix tra arte alta, organi di comunicazione e più popolari forme di intrattenimento, riuscendo in tal modo nel raggiungimento di un duplice obiettivo; La prima ibridazione ( **arte-comunicazione**) permette un'immediata **risonanza di ogni iniziativa** del centro. La seconda (**arte-intrattenimento**) determina la frequentazione del complesso **in fasce orarie molto differenziate e per periodi di tempo anche medio-lunghi**.

La *Fabbrica a Vapore* costituisce argomento d'interesse perché caso italiano di diretta amministrazione statale. Anche in questo caso è sembrato che la strategia vincente fosse quella della **concessione degli spazi a organizzazioni preesistenti** e già operanti sul territorio, con vantaggi sia per le organizzazione partecipanti sia per il complesso tutto. Da un lato queste organizzazioni, se abbastanza differenziate, sembrano poter **condividere i loro rispettivi pubblici clientelari** senza fenomeni di lesiva concorrenza, dall'altro l'affiancamento del **marchio fabbrica a vapore** determina un **plus valore** alla cui formazione tutti gli enti partecipano e del quale però tutti beneficiano poi in misura esponenziale.

La Fabbrica a Vapore mostra tuttavia come determinante sia stato nel processo di selezione di tali organizzazioni la convocazione di una **commissione di saggi**. E' infatti chiaro che la presenza di anche un solo **elemento di qualità inferiore può danneggiare l'immagine generale del gruppo**.

Infine, la Fabbrica a Vapore mostra una **strategia differenziata di fund-raising** comprendente locazione degli spazi, finanziamenti nazionali o europei, laboratori e workshop, ingressi ad eventi particolari. La concomitanza di iniziative e prezzi diversi, quando non



**COMUNE DI NAPOLI**  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

interamente gratuite, ed il sistema associativo di buona parte delle sue organizzazioni sembrano poter determinare lunghe soste dei visitatori al suo interno ed una **alta mobilità** dello stesso **tra un'iniziativa e l'altra**.

Il **WUK** mostra una vocazione artistico-politica caratterizzante la sua intera storia. Nato come centro occupato, il WUK mostra rispetto ai centri sopraccitati una più esibita impronta sociale, evidente nei vari **programmi di accompagnamento al lavoro per giovani** e nella destinazione di **spazi a luoghi di discussione politica**. Il WUK sembra pertanto oscillare meno verso il mercato e più verso la comunità.

Va tuttavia sottolineato come tale politica sia più facilmente perseguibile per via di un anche parziale **sostegno economico da parte delle istituzioni**, e che ciononostante il configurarsi del WUK come polo attrattivo determini un suo quasi totale autofinanziamento per via di bigliettamento e tessere associative. Inoltre, perchè tale complesso meccanismo funzioni al meglio la cooperativa si è data una **organizzazione gestionale di tipo gerarchico**.

**OZU** rappresenta una realtà minore che si è inclusa quale lodevole iniziativa operante nonostante il budget ridotto ed il forte isolamento territoriale. Il caso di OZU offre infatti un valido esempio di superamento dei propri limiti strutturali, attraverso **l'inserimento in un network artistico** ed una apertura al **"regionalismo critico"**. Sembra infatti importante che realtà con una forte matrice artigianale sappiano porre queste abilità ormai parzialmente utili dal punto di vista funzionale al servizio di correnti culturali contemporanee oltre che della produzione qualitativa. E' infatti attraverso **l'ibridazione con altri linguaggi locali ma distanti** e **l'utilizzo di tali pratiche regionali nell'ambito dell'arte contemporanea** che saperi regionali possono acquisire respiro intenzionale e nuove energie vitali.

Inoltre, consapevole della propria particolare posizione geografica, OZU affianca al regolare svolgimento delle proprie attività annuali **eventi festivalieri** per lo più **estivi**, per la loro capacità di creare le **condizioni ideali a convogliare un ampio flusso di presenze** in un'area di relativo isolamento.

**Konstepidemin** offre all'analisi due ulteriori spunti di rilievo. In primo luogo, Konstepidemin recupera quell'idea di **network** secondo una versione meno globale di OZU ma maggiormente indirizzata alla **qualità**. Come OZU, il centro offre infatti una serie di **studios-residenze per artisti** ma sottopone la scelta degli stessi a **rigorosa selezione** (è sulla base di questa selezione che il centro riesce ad accedere a fondi nazionali ed internazionali).

In secondo luogo, non va ignorata la **formazione artistica dei bambini** quale strumento di determinazione di una **generazione di futuri amateur ed acquirenti** oltre che **immediato coinvolgimento dei genitori**.

**Westergasfabriek** rende evidenti alcune delle **condizioni** necessarie alla compravendita da parte di un'**agenzia immobiliare**, e vale a dire **sostenibilità del progetto, prospettive di guadagno a breve termine e spazi eventuali di edificabilità**. Il caso olandese sottolinea inoltre **l'importanza di vincoli statali** per il mantenimento della mission e per la tutela da un stretta logica di mercato. Nondimeno, risulta evidente come la **partnership tra pubblico e privato** determini una certa commercializzazione del prodotto culturale, necessaria all'attrazione del un più largo pubblico ed al sostenimento finanziario delle spese. Ulteriore insegnamento della Westergasfabriek è la capacità di articolare la propria **offerta lungo l'arco dell'intera giornata**, dalla colazione al *baker shop* alla serata danzante al *Flex Bar*. L'intero complesso si propone inoltre come un riuscito compromesso tra intrattenimento e tranquillità, alla preservazione del quale contribuiscono l'estromissione di rumorose discoteche e alla cui promozione contribuiscono l'insistenza sugli elementi naturali e sulla possibilità di servirsi del parco per semplici pic-nic o passeggiate.



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

*Il MassMoca* offre la storia di un museo maggiore che inizialmente indirizzato ad un effimero internazionalismo si è trovato costretto a ripensarsi in chiave locale. Ciononostante, sia nella sua prima versione che nella seconda e definitiva il museo offre importanti elementi di riflessione.

In primo luogo non si può ignorare il **fattore flagship** che può esercitare **tanto la firma di uno star-architect** sul complesso **tanto la sua notevole appariscenza dello stesso**.<sup>1</sup>

Quindi, si sottolinea una certa necessità di marketing di far apparire il progetto come un riuscito **compromesso tra tradizione e modernità, locale e globale**, anche quando tale compromesso sia puramente deteriore.

Il MassMoca insegna inoltre che al network internazionale va congiunto un **secondo network in scale regionale** tale da permettere la parziale condivisione del patrimonio museologico, il coordinamento delle iniziative territoriali e la creazione di un distretto culturale cittadino. I vari musei presenti su un territorio dovrebbero infatti essere in grado di svolgere una vicendevole funzione deittica e promozionale.

Infine il MassMoca suggerisce che **spazi specifici** possano essere utilizzati per **specifici tipi d'arte**. Gli sterminati spazi di un vecchio complesso industriale possono infatti essere utilizzati sia per **l'esposizione di installazioni colossali** ( come quelle dell'arte minimale) difficilmente albergabili in luoghi differenti sia per **attività laboratoriali e performative in chiave macro**. In tal senso, non deve sfuggire l'odierna **osmosi** sul territorio del MassMoca di **attività artistiche ed attività industriali su base tecnologica avanzata**.

*La Chinati Foundation* dimostra che a svolgere una funzione di **flagship** può essere non solo un architettura ma anche il **nome tutelare di un artista**. In tal senso, il caso della Chinati è tanto più interessante in quanto durante la gestione Judd tale funzione di traino ha saputo determinare un forte impatto sulla comunità locale in termini di recupero urbano e educazione all'arte, laddove alla morte dello stesso è stato lo strumento che ne ha permesso la sopravvivenza. Se certo si preferisce la prima fase Chinati e si auspica per centri simili il **patrocinio di stelle dell'arte contemporanea con interesse alla community arts**, al tempo stesso non si può ignorare il circolo virtuoso che la **presenza di artisti ed opere di fama internazionale** può garantire in termini di pubblicità, editoria, oltre che eventuale decessioning dell'opere realizzate o depositate in loco.

Si menzionano in coda alcuni networks di rilievo

TRANS EUROPE HALLS, <http://www.teh.net/>

Network europeo di centri d'arte per lo più collocati in archeologie industriali

ART FACTORIES, <http://www.artfactories.net>

Network di progetti artistici con coinvolgimento cittadino

ACTES IF, <http://www.actesif.com>

Network di luoghi di cultura pluridisciplinare e strumento di informazione, comunicazione e professionalizzazione

AUTRES PARTS, <http://autresparts.free.fr>

Network di riflessione sull ruolo della cultura nei progetti di riqualificazione urbana.

RES ARTIS, <http://www.resartis.org>

il più esteso network mondiale di programmi di residenza per artisti

<sup>1</sup> Per quanto moralmente discutibile, questo fattore appare infatti fortemente correlato alle maggiori operazioni museali di Gehry come di altr



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

PEJA-Pépinières européennes pour jeunes artistes, <http://www.art4eu.net>  
Sito di associazione per la mobilità e formazione di giovani artisti



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

**Kaapeli -Helsinki (Finlandia)**



**Dimensioni**  
50.000 m<sup>2</sup>

**Destinazione originaria e storia.**

Prima **industria finlandese specializzata nella costruzione di cavi elettrici** e telefonici, la Kaapeli guadagna velocemente fama internazionale grazie anche al general manager Verner Weckman, personaggio poliedrico presente ai trattati post-bellici (1917) siglati tra Russia e Finlandia e campione olimpico di wrestling. Ricollocata poi sulla costa di Helsinki, la compagnia conosce una graduale espansione articolata in tre fasi tra il 1939 e il 1954, così come la costruzione di nuovi edifici essenzialmente ad opera di Palmqvist, massima voce dell'architettura finlandese dell'epoca. Dagli anni sessanta la compagnia modifica il proprio assetto produttivo dedicandosi ai condensatori, profilati d'alluminio, e materiale elettronico, e dal 1967 entra a far parte del gruppo Nokia. Conseguentemente allo spostamento delle officine in zone periferiche del territorio cittadino, l'area della Kaapeli è soggetta a conversione residenziale e riqualificazione del territorio.

Dopo la cessazione delle attività l'edificio, soggetto ad incuria e affittato a prezzi vantaggiosi, diviene territorio di conquista per artisti e piccoli commerci ma anche per numerosi eventi e performances. La destinazione artistica è pertanto realtà di fatto prima ancora di ogni decisione amministrativa. Nel 1987, di seguito alla decisione congiunta della città di Helsinki e Nokia per lo smantellamento dell'edificio per l'insediamento di attività differenti, un gruppo d'architetti (Pro Kaapeli) si mobilita e anche attraverso il coinvolgimento dell'opinione pubblica riesce ad evitare l'abbattimento degli edifici e lo sfratto dei locatari.

**Identità**

Il centro si propone di offrire spazi per **attività creative e d'intrattenimento**. Al momento la Kaapeli conta 100 artisti ( ultimamente unitisi in associazione), 70 gruppi musicali, 3 musei, 8 gallerie, oltre che sedi televisive e giornalistiche, radio, agenzie di formazione pubblicitaria, centri sportivi e coreutici, 5 spazi per eventi e 3 sale conferenze, per un totale di 900 impieghi.

**Forma gestionale**

Gli edifici di Kaapeli sono ad oggi proprietà esclusiva del comune di Helsinki, ed in **concessione alla compagnia immobiliare comunale** Kiinteistö Oy Kaapelitalo fondata nel 1991 per iniziativa congiunta Nokia comune di Helsinki. **La compagnia è responsabile del marketing, del business concept oltre che della gestione e dell'affitto degli stessi. La compagnia trae pertanto profitto dalla locazione degli spazi ( il 99% di una superficie**



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

di 53.348 metri quadrati) e lascia ai soggetti operanti al suo interno completa indipendenza nella gestione delle proprie attività..

Il centro può contare su un'affluenza di 200.000 visitatori l'anno.

<http://www.kaapelitehdas.fi/>



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

### La Fabbrica del Vapore – Milano (Italia)



**Dimensioni**  
**30.000 m<sup>2</sup>**

#### **Destinazione originaria e storia**

Nel 1899, nei pressi di via Messina (Milano) è fondata l'azienda "Ditta Carminati, Toselli & C"., che si dedica alla "costruzione, riparazione, vendita di materiale mobile e fisso per ferrovie, tramvie e affini"

All'inizio del 1907 la Ditta Carminati, Toselli & C. è sciolta e, con il contributo di nuovi soci, si costituisce la "Società Italiana Carminati Toselli" per la costruzione di materiale da trasporto. La società non solo cambia nome ma si espande ulteriormente acquistando nuovi terreni non edificati; nel giro di pochi anni la nuova sede occupa l'intero isolato compreso tra le vie Messina, Procaccini, Nono e Piazza Coriolano.

Con la presa di potere da parte del regime fascista inizia per la Società un periodo di stallo che, nel giro di breve tempo, porta ad una crisi vera e propria. Nel 1935 la Società Italiana Carminati Toselli si scioglie. Da questo momento gli edifici situati nell'area compresa tra le vie Messina, Procaccini, Nono e Piazza Coriolano sono prima affittati quindi venduti a differenti società le quali, svolgendovi le più svariate attività (industria tessile e farmaceutica, tipografia, autotrasporti e depositi vari), effettuano interventi sugli edifici adeguandoli alle proprie necessità.

Nel **novembre del 1985** l'amministrazione comunale dell'epoca stipula una convenzione con la Società Procaccini, nell'ambito di un piano di lottizzazione che prevede la cessione al Comune di tutta l'area e la demolizione di alcuni fabbricati.

Dal recupero dell'area industriale situata in una zona centrale della città si sviluppa **un polo nel quale i giovani sperimentano idee e capacità creative** a contatto con operatori ed esperti di vari settori della produzione culturale.

L'Amministrazione comunale, rispetto all'uso cui destinare La Fabbrica del Vapore, definisce le linee progettuali, le finalità e gli obiettivi dell'intervento, le ipotesi per le attività che in linea di massima possono esservi svolte, i possibili soggetti e i modelli di gestione, riservandosi di individuare i contenuti specifici degli interventi e la configurazione giuridica dell'ente gestore, sulla base dei progetti presentati e dei soggetti proponenti prescelti.

Tutta la produzione realizzata all'interno della **Fabbrica a Vapore** deve essere contrassegnata da un **marchio di qualità** al fine di evidenziarne il valore aggiunto. **I soggetti operanti devono sempre utilizzare questo marchio**, al quale potrà essere affiancato ma non



**COMUNE DI NAPOLI**  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

sostituito il marchio della singola azienda. Nell'anno 2000 è stato pertanto bandito un concorso per la definizione grafica del marchio

### **Identità**

Spazio creativo in collegamento con la città e la sua forza produttiva.

Ad oggi sette sono i laboratori avviati nei suoi spazi:

- 1) Accademia del Gioco Dimenticato
- 2) Care of
- 3) Laboratori Dagdad
- 4) One Off srl.
- 5) Associazione Culturale Polifemo
- 6) Studio Azzurro srl
- 7) Associazione Culturale Maschere nere
- 8) Associazione Culturale Neon
- 9) Associazione Culturale Ariella

In contemporanea si svolgono le attività laboratoriali e la ristrutturazione di altri spazi

### **Forma gestionale**

Le attività dei laboratori prevedono un piano di **autofinanziamento** che può realizzarsi secondo differenti modalità:

- ricavi derivanti dalle attività proprie de La Fabbrica ( **servizi, manifestazioni, locazione spazi, workshop**);
- finanziamento ad hoc di **progetti specifici, con particolare riferimento a incentivi governativi o finanziamenti CEE**. Anche se La Fabbrica del Vapore non è una scuola né un istituto di formazione in senso classico, essa opera con attività che possono rientrare a vari livelli nei piani di finanziamento dell'Unione Europea;
- intervento diretto di **società sponsor, gruppi privati interessati al sostegno delle attività**; anche in termini di immagine, il supporto delle aziende costituisce fattore di grande importanza per lo sviluppo di questo progetto; considerate nel loro complesso, le attività de La Fabbrica del Vapore si collocano infatti sulla linea di confine tra l'attività ad alto contenuto artistico-creativo e il mondo della produzione.

**A garanzia dei contenuti** dell'intera operazione e del continuo **monitoraggio** delle attività svolte da parte dei soggetti prescelti (e del loro allineamento all'ipotesi progettuale) l'Amministrazione ha deciso di nominare **un comitato dei saggi composto da personaggi di rilevanza nazionale di chiara fama**. Nel 2000 è stato pertanto indetto **un bando pubblico per individuare i soggetti** - associazioni culturali, singoli artisti, società di diritto - che attraverso progetti specifici legati ad attività produttive artistiche e culturali potessero gestire l'attività del centro, per costituire uno spazio volto alla sperimentazione, alla ricerca e allo sviluppo dei nuovi linguaggi, di scambio di esperienze, aperto alle proposte più innovative e vitali della città e della scena nazionale e internazionale, in collegamento con i circuiti della produzione.

<http://www.fabbricadelvapore.org/it>



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

### WUK - Vienna(Austria)



**Dimensione**  
**12.000 m<sup>2</sup>**

#### **Destinazione originaria e breve storia**

Il centro Wuk di Vienna trae la propria identità specifica dalle agitazioni socio-politiche degli anni settanta per la destinazione di spazi per le arti contemporanee, ed in particolare dalle attività del "Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser". Il gruppo, infatti, alla ricerca di una location dove poter realizzare le proprie aspirazioni occupa gli spazi dismessi dell'odierno WUK, originariamente industria per i trasporti, quindi museo della tecnologia e scuola fino al 1980. A tale occupazione sono seguiti numerose azioni politiche e negoziati, i quali hanno alla fine sancito il diritto del Wuk ad esistere come centro culturale autonomo ed auto-finanziante e la concessione gratuita degli spazi da parte del comune.

#### **Identità**

WUK è un centro rivolto alle **arti visive e multimediali** così come ad **eventi politici e pratiche di mediazione comunitaria**. Inoltre, il Wuk affianca alla propria attività laboratoriale ed espositiva, progetti rivolti a **formazione, collocamento e counselling per giovani disoccupati**<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> **WUK Jugendprojekt** Formazione operaia per adolescenti in condizioni di disagio nei settori della pittura e

**WUK Schönbrunn Projekt** Formazione per giovani assietti sociali al di sotto dei 25 anni.

**WUK Monopoli** Counselling e collocamento per giovani tra i 15 e 21 anni.

**WUK Domino** Counselling per laureati e giovani alla ricerca di formazione particolare

**WUK faktor i** Counselling ed inserimento educativo o professionale di giovani disabili al di sotto dei 24 anni



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

Tra i più grandi centri del suo genere, il Wuk ospita inoltre 130 gruppi artistici residenti oltre che iniziative e lavori individuali.

### Forma Gestionale

Laddove la responsabilità legale giace nelle mani del collettivo fondatore ("Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser"), i proventi derivano da **finanziamenti pubblici, tessere membri e botteghino di eventi specifici ( l'afflusso giornaliero medio e di 1.500 persone)**. Nonostante la vocazione fortemente democratica, la cooperativa è strutturata gerarchicamente così di garantire velocità e trasparenza nel processo decisionale.

<http://www.wuk.at>

OZU - Monteleone Sabino(Italia)



### Dimensione

Scarso rilievo

### Destinazione originaria

Fabbrica dolciaria.

### Identità

Associazione composta da artisti e artigiani operanti in diversi campi, dalla scultura alla fotografia, dalla grafica alla video arte, dalla scrittura al teatro, dalla programmazione web alla musica, al fumetto, Ozu vanta un forte radicamento sul proprio territorio e promuove un progetto di contaminazione culturale ospitando artisti nazionali ed internazionali che vogliono interagire strettamente con gli abitanti della zona, e siano disponibili ad un forte scambio culturale e artistico. Tra i principali obiettivi, Ozu cerca di portare la cultura contemporanea all'Alta Sabina, troppo a lungo isolata e tagliata fuori dalle più importanti scene culturali della vicina capitale

### Forma gestionale

Ozu si è costituita quale Associazione Sportiva e Culturale avente le caratteristiche di organizzazione non lucrativa di utilità sociale ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 4 dicembre 1997 n. 460 denominata:



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

"OFFICINA ZONE UMANE - ONLUS" La durata dell'Associazione è a tempo indeterminato.

Il patrimonio della ONLUS è costituito da beni mobili ed immobili che pervengano all'Associazione a qualsiasi titolo, da elargizioni o contributi da parte di enti pubblici e privati o persone fisiche, dagli avanzi netti di gestione che devono obbligatoriamente essere portati ad incremento del patrimonio associativo e dal ricavato di ogni altra iniziativa deliberata dal Consiglio Direttivo. La Onlus parte senza patrimonio sociale iniziale<sup>3</sup>.

Ozu è una realtà minore che nonostante il forte isolamento geografico riesce ad autofinanziarsi tramite **eventi festivalieri** ( come ad esempio la rassegna musicale estiva Vudstok in Sabina), **networking internazionale. ospitalità e collaborazione con artisti italiani e stranieri**. I laboratori del centro sembrano perseguire fusione **tra cultura locale e suggestioni internazionali**, una sorta di vero **esperimento glocal**. Si vedano in tal senso le numerose performances a sfondo culinario o i workshops artigianali.

<http://www.ozu.it>

---

<sup>3</sup> **Diventare socio OZU-ONLU:** Possono essere associati della ONLUS le persone fisiche che abbiano compiuto la maggiore età, siano essi cittadini italiani o stranieri, gli enti, le persone giuridiche e le istituzioni pubbliche e/o private i cui scopi e finalità non siano in contrasto con lo spirito della ONLUS. Sulla domanda di ammissione dei nuovi associati decide il Consiglio Direttivo. Gli associati sono tenuti al versamento della quota di iscrizione, all'atto dell'ammissione, ovvero al pagamento della quota associativa annuale, nella misura, con le modalità e nei termini che pure verranno annualmente stabiliti dal Consiglio Direttivo. Gli associati che non abbiano presentato per iscritto le loro dimissioni entro il 31 dicembre di ogni anno saranno considerati associati anche per l'anno successivo ed obbligati al versamento della quota annuale dell'Associazione. Gli associati hanno il diritto di frequentare i locali dell'Associazione e di utilizzare le strutture senza modificarne la naturale destinazione. Tra gli associati vige una disciplina uniforme del rapporto associativo e delle modalità associative. La qualità di associato si perde per dimissioni e morosità nonché per violazione dei principi espressi nel presente statuto; la morosità e la violazione vengono accertate e sanzionate dal Consiglio Direttivo.



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

### Konstepidemin - Gothenburg( Svezia)



**Dimensioni**  
4.000 m<sup>2</sup>

#### Destinazione originaria e breve storia

Il centro è stato fondato nel 1987 sulla base di tre fattori principali:

- 1) la carenza di alloggi economici nel centro di Gothenburg da destinare ad attività artistica
- 2) il desiderio di creare un centro dove diversi tipi d'artisti potessero lavorare ed ispirarsi vicendevolmente
- 3) La volontà di porsi come alternativa ad i gruppi di pressione economici e politici operanti nel settore delle arti.

Di fronte a queste necessità la scoperta di un edificio abbandonato originariamente destinato al trattamento delle malattie epidemiche è sembrato il luogo ideale d'insediamento. Quindi, al riconoscimento delle autorità statali e governative è seguito l'affitto del primo studio nel 1987 ed una graduale riorganizzazione dell'area sulla base delle esigenze degli artisti occupanti.

#### Forma gestionale

Konstapidemin è gestito da un gruppo indipendente, sostanzialmente autofinanziantesi. **I proventi provengono essenzialmente dall'affitto degli spazi**, nonostante alcuni progetti siano sostenuti dalla città di Gothenburg e da fondi statali. Il centro è collocato all'interno di Gothenburgh e composto da dieci edifici ed un grande parco. Su una **area di circa 4000 metri quadrati** sono presenti una centinaia di studi.

E' importante osservare che Konstapidemin è anche **sostenuto da una serie di associazioni nazionali** ( NIFCA, IASPIS e BALTIC SEA RESIDENCY NETWORK) ed **internazionali** (RES ARTIS e PEJA-Pépinieres européennes pour jeunes artistes-)<sup>4</sup>.

#### Identità

Oltre ad ospitare numerosi artisti locali, il centro offre ospitalità per un periodo dagli uno ai sei mesi ad artisti nazionali ed internazionali, i quali previa candidatura sono selezionati da una commissione artistica del centro. Il centro offre inoltre **The Children's Academy**, attività sperimentale fondata dall'artista Jens Mattianson e volta alla **formazione artistica di**

<sup>4</sup> Si segnala che soprattutto le due ultime associazioni promuovono un sistema di residenza e scambi artistici nonché un network informativo interessanti per tutti gli operatori del settore.



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

**bambini** tra i 5 e i 6 anni al fine di incrementare l'attitudine e l'interesse artistico delle nuove generazioni. Konstapidemin ha destinato inoltre la **Blue House** a centro di **incontri e dibattiti** oltre che alla funzione bar-ristorante.

<http://www.konstepidemin.se>  
**Westergasfabriek**  
**10.000 m<sup>2</sup>**



#### Destinazione originaria e breve storia

Nel 1883 la *British Imperial Continental Gas Association* prende possesso dell'intera area dell'attuale stabilimento per installarvi gli impianti di gas illuminazione della città e dà avvio ad un'operazione edilizia che nata in seno alla Dutch Reinassance determina l'odierna monumentalizzazione di tredici tra i suoi diciannove edifici. Il conseguente abbandono degli stabilimenti determina l'acquisizione da parte del comune dell'area, e nel 1992 l'affidamento di questa al consiglio di quartiere, il quale prontamente si impegna per una **istituzionalizzazione dell'attività ricreativa** del complesso al riparo dal fenomeno dello squatting. La nomina del project manager Evert Verhagen nel 1994 dà avvio alla trasformazione del centro secondo una serie di tappe programmate. In primo luogo, l'intera area è soggetta a **bonifica**, quindi si procede alla pubblicazione di un **bando internazionale per la sistemazione del parco**, bando vinto nel 1997 dal gruppo Mecanoo e Gustafson. All'approvazione del piano segue la cessione della quasi totalità dell'area a **MAB, agenzia immobiliare con esperienza di valorizzazione patrimoniale**. Tale operazione di vendita è preceduta da specifici **accordi contrattuali** tra il comune e l'agenzia immobiliare per quanto concerne **prezzi di locazione** e generale **destinazione degli spazi**. Durante l'intera fase d'elaborazione ed attuazione del progetto la cittadinanza è costantemente coinvolta attraverso **sondaggi preventivi, focus groups, concorsi minori e la continua mediazione comunità/ progetto** svolta dall'associazione "Amici di Westerpark".

#### Forma e genesi gestionale

L'acquisizione del complesso da parte di MAB è determinato dalle previsioni di **sostenibilità del progetto su lungo termine ( tra i 10 anni ei 20 anni)** e dalla prospettiva di **guadagni immediati** e vale a dire nel giro di **cinque anni**. Contemporaneamente alla riqualificazione degli esistenti edifici, MAB determina la **costruzione immediata** di 600 metri quadrati di **nuovi edifici** con conseguente **innalzamento del valore patrimoniale** e di un eventuale prezzo di vendita. Fondamentale in tal senso è la convinzione dell'agenzia che vi siano **associazioni, centri culturali ed enti di diversa natura interessati alla locazione degli spazi** e pertanto in grado di garantire un rientro di capitale. Conseguentemente MAB rinuncia al controllo dell'intera area, e si focalizza sulla gestione degli edifici, tramite la creazione della



**COMUNE DI NAPOLI**  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

De West Corporation. Tale gestione non è tuttavia totalmente arbitraria e il **city council** **mantiene un certo controllo** sugli spazi in termini di :

- 1) definizione dei **prezzi di vendita e del regole di leasing** temporaneo o permanente
- 2) salvaguardia della **missione** culturale
- 3) detentore dei terreni e quindi responsabile delle **revisioni di piano**
- 4) responsabile delle **zone verdi**
- 5) restrizioni sugli **edifici dichiarati monumento nazionale**

Inoltre, il city concil fissa sin dal 1996 delle **linee guida per la gestione degli spazi**, quali:

- 1) Un mix tra attività d'intrattenimento e attività culturali
- 2) Un mix tra uso culturale ed uso del parco
- 3) attrazioni culturali non necessariamente orientate dal mercato di massa
- 4) Opportunità differenziate di locazioni per le organizzazioni interessate
- 5) Attività giornaliere e notturne, al fine di garantire una costante presenza sul territorio
- 6) Utilizzo flessibile degli edifici
- 7) Uso di alcuni edifici da parte della popolazione locale

La locazione temporanea e permanente degli spazi ha sin ad oggi privilegiato industrie culturali. Tra le locazioni temporanea si registrano per la metà festival, mostre e performance, e per una altra metà fashion-show, business events, registrazioni video ed altre attività non pubbliche. Parte dei locatari temporanei e permanenti è stata contattata in una fase di ricerca da parte della MAB, fase durante la quale molti degli operatori attuali ha mostrato interesse ai benefici di clustering a patto che fosse garantita un criterio di qualità tramite l'esclusione di grossi rivenditori commerciali e grandi corporations.

#### **Identità**

La Westergasfabriek si definisce come uno spazio multifunzionale all'interno di un parco di rinomanza internazionale. Pertanto, da un lato si enfatizza la presenza di ruscelli, alberi e bellezze naturali dall'altro la presenza di spazi per piccoli grandi eventi oltre che di bar, ristoranti, cinema e quant'altro. Innovazione, coperazione e relax sono pertanto gli elementi fondanti delle attività del parco.



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

**MASSMoca - NorthAdams(Massachussets,USA)**



**Dimensioni**  
**52.000 m<sup>2</sup>**

**Identità**

Il MassMoca è il più ampio centro d'arte contemporanea negli Stati Uniti. Il centro è dedicato alla creazione e esposizione di arti visive e performative e a tutti quei lavori che oltrepassano una convenzionale categorizzazione interna. Inoltre, il MassMoca funziona come laboratorio per l'arte contemporanea, sostenendo la sperimentazione ed incoraggiando collaborazioni tra artisti ed istituzioni, oltre che permettendo ad i visitatori di assistere al processo di creazione.

**Destinazione originaria e breve storia**

Il **MassMoca** apre i battenti nel 1999 e pertanto dopo ben 13 anni di incubazione, anni durante i quali l'originale progetto di Thomas Krens, allora giovane e ambizioso direttore del Williams College Museum of Art, è soggetto ad un costante processo di ridefinizione. La storia dell'edificio ha origine nel 1860, allorché su una pulviscolare base artigianale sorge un primo complesso industriale, l'Arnold Print Works, specializzato nella fabbricazione di stampati tessili. Nel 1942 questa prima fase industriale volge al termine conseguentemente agli effetti travolgenti della depressione del 1929 e di una generale caduta dei pezzi nel settore tessile. Nello stesso anno l'edificio trova una nuova destinazione funzionale, attraverso l'acquisizione da parte della Sprague Electric Company, istituto di ricerca e produzione di materiali conduttori e semi-conduttori, oltre che d'una vasta gamma di ricerche correlate dall'aeronautica e alle apparecchiature domestiche. All'inizio degli anni ottanta, fenomeni di concorrenza estera determinano il fallimento della fabbrica e dopo una serie di compravendite al ribasso conducono alla chiusura di tutti gli stabilimenti tra il 1980 e il 1985. A pagare le spese di tali mutevoli sorti, la popolazione locale sistematicamente licenziata e riassunta all'interno degli edifici di North Adams, ed al momento della proposta di Krens del 1986 ancora intimamente legata al complesso industriale.

La proposta di Thomas Krens per il MassMoca si articola secondo una duplice finalità. In primo luogo, Krens individua la possibilità di attrarre un pubblico visitante negli immediati dintorni caratterizzati da un pubblico di provenienza metropolitana educato e sensibile all'arte contemporanea. Quindi, l'allora neodirettore del Guggenheim immagina il MassMoca come sede distaccata dell'istituto centrale di New York, o comunque ente a quest'ultimo legato da un rapporto privilegiato, in ragione degli enormi spazi ideali per la raccolta di installazioni di Minimal e Conceptual Art. Tale progettualità rientra nella generale affermazione del carattere



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

transnazionale del Guggenheim avviata da Krens, e pertanto della dislocazione della propria mission su scala globale. Nondimeno. Diversi critici hanno evidenziato la **natura contraddittoria** di tale progetto, diviso tra **vocazione al recupero locale** ed **inserimento in circuiti museali internazionali**

In vista di tale finalità, il MassMoca richiede un prestito fiduciario di 35 milioni di dollari, cifra enorme se si considera la dislocazione dell'edificio e la incerta presenza di una collezione da destinarvi. Per far fronte ai costi, il **Guggenheim**, in questa fase **maggiore patrocinatore** del progetto, avvia una politica di *decessioning* che si rivelerà rovinosa.

Si aggiunge da parte del direttore newyorkese un'attitudine al *thinking big* ritenuta necessaria alla riuscita del progetto e che ha trova nel ricorso alla **StarArchitecture** (Frank Gehry , Robert Venturi, Skidmore, Owings e Merrill e Bruner/Cott e Associates) imprescindibile **elemento di flagship**.

Nonostante, la chiara apertura verso l'esterno, la mostra *From the Mill to the Museum* organizzata nel 1989, si propone di affermare gli elementi di continuità nelle destinazioni funzionali del complesso, quindi il suo radicamento all'interno del contesto locale. Immagini come l'oramai silente torre dell'orologio ed i desertici ambienti interni divengono centrali nella **campagna pubblicitaria volta alla mobilitazione fondi** , nel **fundraising gala** del 1989 e nelle **sollecitazioni rivolta ad altri enti museali per la partecipazione al progetto**. Nondimeno, il debito originariamente contratto non viene estinto e nel 1993, il museo si vide costretto al dimezzamento salariale del suo personale, quindi ad una riflessione sulla propria mission originaria.

#### **Forma gestionale: new profile**

Nel 1994 il MassMoca riemerge con una nuova configurazione progettuale ed una rinnovata base d'appoggio. All'aggancio alle massime istituzioni museali, il MassMoca preferisce **l'inserimento in un circuito regionale** ed il **sostegno di istituzioni di media grandezza** quale the Jacob's Pillow Dance Festival, the Japanese American Community of Los Angeles and the American History Workshop of Brooklyn, NewYork<sup>5</sup>.

Inoltre, agli utopici flussi migratori dei cultori della **arte minimale e concettuale**, si è andato sostituendo la **predilezione di un pubblico in prevalenza proveniente dalle regioni circostanti, soprattutto in occorrenza della stagione festivaliera estiva**. Al coinvolgimento della popolazione di North Adams contribuiscono poi una serie di iniziative quali **workshops e laboratori gestiti da artisti**.

Recentemente, il MassMoca decide di destinare **parte dei propri edifici ad industrie delle comunicazioni e nuove tecnologie**, che se da un lato producono capitale dall'altro collaborano con gli artisti in numerosi progetti.

<http://www.massmoca.org>

---

<sup>5</sup> Attuali partners sono: Sterling & Francine Clark Art Institute, Williamstown, MA; Jacob's Pillow Dance Festival, Becket, MA; Williams College Museum of Art, Williamstown, MA; Williamstown Theatre Festival, Williamstown, MA; Norman Rockwell Museum, Stockbridge, MA; Philadelphia Museum of Art, Philadelphia, PA; Bang on a Can, New York, NY; Williamstown Jazz Festival, Williamstown.



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

**Chinati Foundation - La Marfa( Texas, USA)**



**Dimensioni**  
**1.375.931 m<sup>2</sup>**

**Identità**

Chinati Foundation è un **museo d'arte contemporanea** fondato sull'idea del suo fondatore Donald Judd. Mission specifica della Chinati è la promozione di installazioni di grande-scala prodotte da un numero limitato di artisti, con una particolare enfasi destinata a lavori in cui arte e ambiente appaiano profondamente legati.

**Destinazione originaria, breve storia e genesi gestionale**

Chinati Foundation nasce dalla **riconversione di un hangar aeronautico** situato nella sperduta cittadina di La Marfa, Texas. Il progetto iniziale realizzato da Donald Judd nel 1972 col patrocinio di Dia Becon mira alla creazione di un sito dove possano trovare uno **spazio adeguato massimi esponenti dell'arte minimale e concettuale** per installazioni di dimensioni colossali, ed al tempo stesso, data la natura del sito, riflette idee nate in seno a correnti d'arte povera ed ambientale. Ne deriva l'impegno a trasformare lo stabilimento in una vera e propria **base di community arts** comprendente la partecipazione della comunità locale ai lavori di restauro ed ulteriori iniziative di Judd volte alla riqualificazione del territorio circostante.

La morte di Judd nel 1994 segna una fase epocale nella storia del centro. Il patrimonio di Judd è infatti assegnato agli eredi, presto costituitesi come Judd Foundation, laddove alla Chinati ed ai suoi responsabili nominati per via testamentaria non rimane che la proprietà del territorio ed un'inestimabile collezione d'arte contemporanea. Seguono una serie di iniziative volte a donare nuova spinta economica all'iniziativa. La Chinati istituisce una **tessera associativa**, trasforma il proprio organo direttivo in una **gruppo di fund-raising**, organizza **due simposi** ed monta alcune **mostre temporanee** di artisti già rappresentati all'interno delle collezioni. Segue la creazione di un **programma di internship**, un **programma estivo per bambini**, un **programma di residenza per artisti**, oltre che **la pubblicazione dei simposi e una guida alle collezioni** comprendente scritti degli artisti sulle proprie opere. Nel 1995 la nomina a presidente della fondazione di Fredericka Hunter significa la gestione dell'azienda da parte di una figura manageriale con precedente esperienza nel settore del fund-raising e della conoscenza del contesto museologico oltre che dell'opera di Judd ospitata dalla gallerista



COMUNE DI NAPOLI  
Assessorato all'urbanistica  
Dipartimento pianificazione urbanistica  
Unità di progetto interdipartimentale "Programma innovativo in ambito urbano"

texana all'interno della Texas Gallery di Houston. Al vendita di alcune opere per la creazione di un budget operativo iniziale fanno seguito donazione di alcuni filantropi e numerosi "challenge grants" ( prestiti fiduciario) da parte della Lennan Foundation( prestiti che la Chinati Foundation è stata fino ad oggi in grado di saldare nei tempi prestabiliti). Una crescente attenzione va infatti concentrando intorno a La Marfa che ha visto negli ultimi anni ed essenzialmente dietro la spinta dell'eredità juddiana numerosi artisti, architetti e cultori d'arte acquistare appartamenti e spazi per attività commerciali. Se la stessa Lannan Foundation ha acquisito dei locali da destinare a gallerie e centri d'arte, la crescente gentrification e il costante afflusso di visitatori sembrano poter ormai garantire il futuro dell'ente.

### Forma gestionale

La Chinati fonda le sue entrate sui **costi di ingresso** ed un **sistema di tesseramento** oggi esteso ad oltre 800 membri. Secondo del tipo di tessera acquistata si ha diritto a diversi privilegi, tra cui la possibilità per coloro che donano più di mille dollari di possedere opere in serie limitata di artisti promossi dall'ente. Il museo può inoltre contare sul sostegno di numerosi enti<sup>6</sup>.

<http://www.chinati.org>

---

<sup>6</sup> The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts; The Annenberg Foundation; The Brown Foundation, Inc.; The Charles Engelhard Foundation; The Cowles Charitable Trust; The Eugene McDermott Foundation; Fayez Sarofim Foundation; Fifth Floor Foundation; Furthermore; George and Mary Josephine Hamman Foundation; The Henry Moore Foundation; Houston Endowment Inc.; Institute of Museum and Library Sciences; Jon and Mary Shirley Foundation; Lannan Foundation; LEF Foundation; LLWW Foundation; Louisa Stude Sarofim Foundation; Maxine & Stuart Frankel Foundation; The Meadows Foundation, Inc.; The Minnesota FoundationThe Nasher Foundation; The Nasher Sculpture Center; National Endowment for the Arts; Nightingale Code Foundation; Still Water Foundation; Susan Vaughan Foundation Inc.; Texas Commission on the Arts; Union Pacific Foundation.