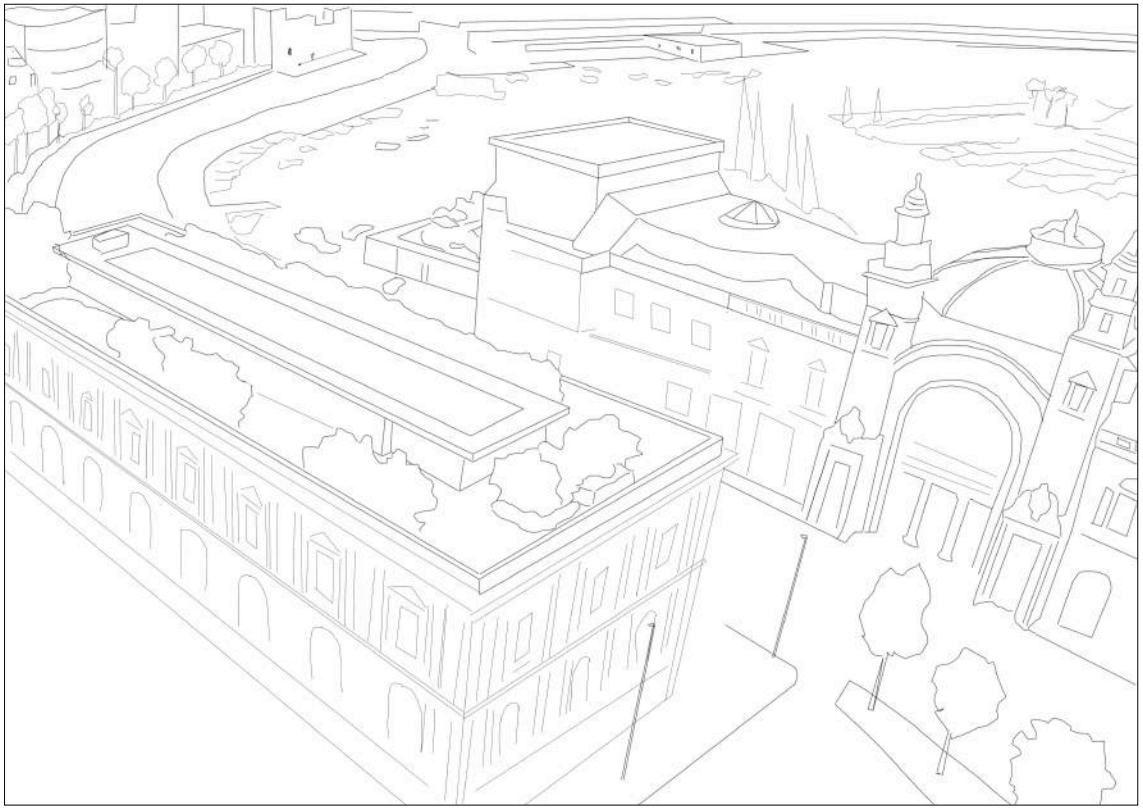
Progetto ANCI – MIBACT "I gioielli della corona"

IL POLO DEL CONTEMPORANEO DELLA CITTA' DI BARI

Analisi di benchmarking

Luglio 2018



FITZCARRALDO FONDAZIONE

NOTA METODOLOGICA

Il progetto de Il Polo del Contemporaneo di Bari punta alla formazione di spazi polifunzionali per le arti contemporanee che promuovano la cultura come leva di sviluppo e crescita sociale del territorio, in grado di coinvolgere la comunità.

L'analisi di benchmark si rivolge a buone pratiche, a livello europeo, di spazi polifunzionali per le arti contemporanee caratterizzate da solidità e successo evidenti e certificabili. Tutte rispondono alle caratteristiche di un **modello ibrido di gestione che coinvolga soggetti locali per incrementare il processo identitario dello spazio e garantire accelerazione nei processi di crescita e consolidamento. Questa evidenza non è causale e appare uno dei fattori comuni del successo di queste esperienze.**

I fattori presi in considerazione in quest'analisi sono i seguenti:
- condizioni di successo per spazi flessibili dedicati all'arte contemporanea che prevedano l'integrazione di attività di arte performativa, visiva e servizi;
- creazione di un effetto identitario sulla comunità di riferimento;
- fattori di attrattività su pubblici, artisti e utenti;
- sostenibilità economica e gestionale dello spazio (modalità di gestione e introiti).

E' stata effettuata un'analisi desk su 10 casi studio europei che ha generato tre approfondimenti, anche con attività di campo, con un maggiore livello di dettaglio: il Palais de Tokyo di Parigi, il Matadero di Madrid e la Kunsthal di Rotterdam.

Questa analisi presenta alcuni utili elementi finalizzati alla stesura di **linee guida di governance della gestione e delle successive procedure di selezione del soggetto responsabile della gestione**.

Si tratta in ogni caso di una prima release di un *Work in progress,* che sarà ulteriormente raffinato e consolidato alla luce del quadro di avanzamento degli investimenti di recupero, di quelli funzionali che saranno valutati a carico della gestione caratteristica, degli orientamenti strategici ed operativi che saranno condivisi con l'AC di Bari.

ANALISI DESK

- **FRICHE LA BELLE DE MAI,** Marsiglia (Francia)
- **KUNSTHAL,** Rotterdam (Olanda)
- **MATADERO,** Madrid (Spagna)
- **PALAIS DE TOKYO**, Parigi (Francia)
- **LE 104**, Parigi (Francia)
- **WUK- WERKSTATTEN UN KULTURHAUS,** Vienna (Austria)
- **THE CHOCOLATE FACTORY**, Londra (Inghilterra)
- **C3A- CENTRO DE CREACION CONTEMPORANEA DE ANDALUCIA**, Cordoba (Spagna)
- **CIAJG- CENTRO INTERNACIONAL DAS ARTES JOSE' DE GUIMARAES**, Guimaraes (Portogallo)
- **DARWIN CAMP**, Bordeaux (Francia)

FRICHE LA BELLE DE MAI, Marsiglia (Francia)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Creazione artistica e artigianale;** **- Produzione culturale;** **- Diffusione e comunicazione del sapere.**
	SPAZI	**45.000 mq** di superficie contenenti: - Spazio espositivo; - Libreria; - Ristori; - Campi per attività sportive; - Negozio di materiale da skateboard, spazi d'incontro per skaters e street artist; - Medialab: spazio per incontri, esposizione e progettazione per la produzione digitale; - Area per bambini, - Residenze per artisti; - Cinema e teatri per performance
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Contenitore creativo** per il quartiere basato sulla condivisione di informazioni in termini di sviluppo sociale, economico e urbano; **Artisti invitati per un processo residenziale di produzione creativa; la presenza degli artisti contribuisce al presidio e al mantenimento della struttura, oltre che alla sua vitalità culturale;** **Polo locale e internazionale** per gli artisti e per il quartiere.
FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Internazionalizzazione delle attività locali;** **Educazione e sensibilizzazione verso le attività culturali;** **Valorizzazione della creazione artistica come opportunità per il territorio locale;** **Azioni culturali con scuole e centri sociali.**
GOVERNANCE		**ORGANIZZAZIONE:** Società cooperativa di interesse collettivo a capitale variabile. 45 lavoratori culturali- compagnie artistiche, artisti indipendenti, organizzazioni di servizio e di formazione - che lavorano nel campo delle arti contemporanee: teatro, musica, cinema e video, informazione e comunicazione tecnologica. **ENTE PROPRIETARIO:** Comune di Marsiglia che ha concordato con l'associazione un contratto di affitto gratuito degli spazi a condizione che venissero portate avanti attività per il quartiere. 400 residenti/anno permanenti e occasionali.
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Comune di Marsiglia, Ministero dell'Educazione della Provenza, Alpes Côte d'Azur della Regione Bouches du Rhônes.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Servizi commerciali; Formazione; Spettacoli.

KUNSTHAL, Rotterdam (Olanda)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Mostre temporanee;** **- Spettacoli;** **- Simposi;** **- Conferenze;** **- Proiezioni di film;** **- Workshop;**
	SPAZI	**3.300 mq di superficie** - Sette spazi espositivi; - Auditorium; - Ristoro; - Gift shop;
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Proposta culturale molto varia**: arte moderna, contemporanea, culture dimenticate, moda, fotografia, design; **Alto turnover delle mostre** che permette di coinvolgere un pubblico eterogeneo
FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Attività (per tutte le età) volte allo sviluppo di nuovi talenti e cooperazione con partner locali, nazionali e internazionali**
GOVERNANCE		**ORGANIZZAZIONE:** divisa in quattro componenti: contenuti (responsabili dell'offerta culturale) , business (responsabile della gestione degli eventi), generale (responsabile del personale, delle finanze, vendita biglietti, servizi al pubblico) e ausiliario (responsabile dei locali, dei servizi ICT e della sicurezza).
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Gemeente Rotterdam; Bank GiroLoterij.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Servizi commerciali; Affitto spazi; Eventi e mostre.

MATADERO, Madrid (Spagna)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	- Trasformazioni dello spazio mediante installazioni e interventi artistici; - Rappresentazioni teatrali; - Concerti; - Letture e recite letterarie; - Cineforum e documentari video; - Festival di teatro, danza, performance, musica, video-arte, fotografia, cinema, moda, gastronomia; - Attività didattiche ed educative
	SPAZI	**148.300 mq** di superficie contenenti: - Residenze per artisti; - Sala lettura; - Cineteca; - Spazio per il disegno; - Spazi espositivi; - Co-working; - Bar; - Teatro; - Studi di registrazione; - Sale prova; - Spazio per concerti; - Negozi.
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Diffusione, comunicazione ed esposizione dell'offerta culturale madrilena nel circuito internazionale**, offrendo agli artisti un contesto adeguato per la presentazione e la creazione delle loro opere; **Promozione di esposizioni di arti visive, design e nuovi media di artisti esordienti**; **Produzione artistica, destinata a promuovere la creazione e la sperimentazione interdisciplinare** mediante l'applicazione di una politica di produzione e creazione basata sull'appoggio collettivo agli artisti, tramite l'informazione, la formazione, la dotazione di strutture, workshop e laboratori.

MATADERO, Madrid (Spagna)

FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Progetto nato per favorire la creazione multidisciplinare come catalizzatore sociale, urbanistico e culturale per la città;** **Archivio con documentazione online di 150 giovani artisti di Madrid per far conoscere al pubblico nazionale e internazionale la cultura artistica di Madrid;** **Spazio per la produzione di arte contemporanea che funge da catalizzatore tra artisti e cittadini, con l'obiettivo di presentare forme alternative di espressione, creazione artistica e pensiero.**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** Comune di Madrid, Direzione generale per i progetti culturali, Teatro Espanol e altre organizzazioni pubbliche e private. Alcuni spazi sono dedicati alla Compagnia Nazionale di Danza e alla Casa del Reloj (centro culturale).
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	75% Comune di Madrid; 25%: INAEM, Comunidad de Madrid, IFEMA, Fondazione Germàn Sànchez Bulipèrez.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Spettacoli; Servizi; Bar.

PALAIS DE TOKYO, Parigi (Francia)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Mostre d'arte contemporanea;** **- Workshop tematici per fasce di età e target;** **- Performance;** **- Concerti;** **- Incontri;** **- Eventi privati**
	SPAZI	**22.000 mq** di superficie contenenti: - Sale espositive; - Libreria; - Caffè; - Ristorazione; - Spazi per eventi privati; - Spazio per concerti - Residenze per artisti
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Offerta di attività scontate e formazione gratuita;** **Appuntamenti per permettere al pubblico di incontrare gli artist**i le cui opere sono esposte al Palais de Tokyo; **Organizzazione di progetti in Francia e all'estero dedicati alla creazione emergente** che si svolgono in parallelo con importanti eventi culturali come la Biennale di Lione, la biennale d'arte contemporanea MANIFESTA e altri.
FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Concessione a 16 giardinieri amatoriali di piccoli lotti di terreno in uno spazio contiguo all'edificio del Palais de Tokyo;** **Invito rivolto a street artist ad intervenire in alcuni spazi dell'edificio**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** Palais de Tokyo Société par actions simplifiée unipersonnelle
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Finanziamenti pubblico-privati (imprese sponsor e l'"associazione degli amici").
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Mostre; Concerti; Ristorazione; Affitto spazi; Workshop; Eventi.

LE 104, Parigi (Francia)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Teatro;** **- Danza;** **- Incontri;** **- Mostre;** **- Workshop;** **- Concerti;** **- Spettacoli;** **- Mercato biologico**
	SPAZI	**39.000 mq** di superficie contenente: - Sale espositive; - Residenze per artisti; - Sale concerti/spettacoli; - Servizi commerciali; - Officine; - Uffici; - Spazio pubblico; - Ristorante e caffè; - Libreria
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Corsi:** danza, arti performative, teatro; **104 Factory:** incubatore per progetti innovativi nel campo artistico, culturale e creativo. Questo servizio offre la possibilità di essere accompagnati nello sviluppo della start-up e di condurre esperimenti in-situ, interagendo con il pubblico e con l'ecosistema di Le 104; **Tre festival all'anno per l'esposizione delle opere realizzate dagli artisti ospitati ne Le 104**
FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Le Cinq: spazi dedicati principalmente agli abitanti del quartiere interessati a sviluppare attività artistiche. Le Cinq accompagna questi progetti a supporto della programmazione di Le 104 e delle risorse e dinamiche del territorio;**
GOVERNANCE		**GESTIONE**: Comune di Parigi
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Comune di Parigi
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Servizi commerciali; Spettacoli; Servizi; Ristorazione; Affitto spazi

WUK - WERKSTATTEN UN KULTURHAUS, Vienna (Austria)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**Mostre di arte visiva, fotografia, cinematografia, media art;** **- Teatro;** **- Danza;** **- Concerti;** **- Eventi di letteratura;** **- Eventi politico culturali**
	SPAZI	**13.500 mq** di superficie contenente: - Sala per proiezioni cinematografiche; - Gallerie d'arte; - Studi per artisti; - Studi di produzione (video e audio); - Sale concerti; - Uffici amministrativi; - Residenze artistiche; - Spazi per iniziative sociali e interculturali; - Spazi per workshop; - 2 scuole private (una elementare e una media); - Laboratori di artigiani; - Laboratori tessili; - Officina per la riparazione di biciclette; - Centro di ascolto per donne; - Sportello di consulenza al lavoro per giovani disoccupati; - Centro servizi per gli stranieri; - Biblioteca
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Supporto allo sviluppo della creatività di persone e gruppi**, garantendo spazi dedicati a strutture attrezzate per 7 ambiti di intervento: musica, teatro/danza, pittura, workshop, bambini e giovani, iniziative socio-assistenziali, iniziative interculturali; **Sviluppo di una produzione artistica e culturale sperimentale, innovativa, transdisciplinare**; **Programma di formazione elementare e media sviluppato dall'associazione.**

WUK - WERKSTATTEN UN KULTURHAUS, Vienna (Austria)

FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Iniziative di integrazione socio-lavorativa delle persone attraverso progetti di formazione, assistenza, counseling;** **Sviluppo di potenziali sociali presenti nel contesto locale;** **Promozione di pratiche partecipate e cooperative nella gestione degli spazi.**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** Associazione non profit Umbrella che raccoglie 130 gruppi attivi (principalmente a titolo volontario) nella struttura. L'associazione ha ottenuto la concessione dello spazio a titolo di affitto gratuito e ne ha preso in carico la ristrutturazione. **ENTE PROPRIETARIO**: Comune di Vienna
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	A livello locale: - Dipartimento per la Cultura di Vienna; - Fondo per la promozione del lavoro; - Fondo per l'integrazione sociale; A livello regionale: - Servizi per il Mercato del Lavoro; A livello nazionale: - Sezione delle Arti della Cancelleria Federale Austriaca, - Ministero per gli Affari Sociali; A livello europeo: - Fondo Sociale Europeo.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Concerti; Eventi; Affitto spazi

THE CHOCOLATE FACTORY, Londra (Regno Unito)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**Attività artigianali (scultura, mosaici, gioielli, abiti e tessuti):** **- Attività legate alle nuove tecnologie digitali applicate a design, suono, film, video, animazione, televisione, radio, musica e fotografia;** **- Teatro contemporaneo;** **- Cinema e letteratura;** **- Festival;** **- Workshop per la formazione e inserimento professionale**
	SPAZI	**10.000 mq** di superficie contenente: - Atelier per artisti; - Studi fotografici; - Stamperia litografica; - Spazi per attività collettive; - Aule per lezioni e seminari; - Ristoranti; - Spazio wi-fi lounge; - Bar
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Sostegno della microindustria creativa**, con una particolare focalizzazione sulle nuove tecnologie digitali applicate a design, suono, film, video, animazione, televisione, radio, musica e fotografia; **Offerta di spazi per studi e atelier di diverse dimensioni (da 20 mq a 150 mq cad) e a prezzi contenuti;** **Condivisione degli spazi:** l'utilizzo del medesimo atelier da parte di artisti diversi che abbatte i costi e favorisce lo sviluppo di relazioni e sinergie tra gli artisti

THE CHOCOLATE FACTORY, Londra (Regno Unito)

FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Possibilità per molti giovani talenti londinesi di disporre delle condizioni minime per sperimentarsi in un percorso di crescita professionale in un contesto stimolante e rinomato,** contribuendo (direttamente o indirettamente) alla riqualificazione del quartiere; **Evento "Open Studios":** offre l'occasione alla cittadinanza di entrare in contatto con gli artisti, acquistare i prodotti, visitare gli atelier e osservare il lavoro artigianale all'interno della Factory; **L'affitto degli spazi è concesso agli artisti che dimostrino di essere in qualche modo coinvolti da operazioni creative sul quartiere;** **Il Collage Arts funziona da agenzia di intermediazione per lo sviluppo e la messa in rete delle comunità creative nel territorio di Harringey.** Lavora all'interno della comunità locale tentando di riconoscere e valorizzare i talenti, prestando particolare attenzione alle componenti sotto-rappresentate della comunità.
GOVERNANCE		**GESTIONE:** agenzia no profit "Collage Arts" che si occupa della promozione di arte e industria **ENTE PROPRIETARIO:** Workspace Group plc
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Finanziamenti pubblici
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Affitto spazi; Ristorazione; Progetti territoriali

C3A- CENTRO DE CREACION CONTEMPORANEA DE ANDALUCIA, Cordoba (Spagna)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Esposizioni temporanee** **- Visite guidate** **- Spettacoli teatrali** **- Workshop**
	SPAZI	1.000 mq di laboratori per la creazione visiva e per l'audiovisivo; 600 mq per le arti dal vivo; 1.100 mq per le esposizioni e la presentazione delle opere; 800 mq per la biblioteca e la videoteca della Filmoteca de Andalucia; 10 schermi per la visualizzazione individuale o in piccoli gruppi alla Film Library.
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Offerta di spazi per la creatività ai giovani creativi e alle aziende per lo sviluppo di nuovi business;** **Organizzazione di workshop creativi per diversi target.**
FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Possibilità per molti giovani creativi di sperimentare le proprie capacità e sviluppare il proprio talento.** **Lo spazio è stato disegnato per facilitare l'incontro tra discipline differenti, per la formazione e la partecipazione cittadina. Mission del C3A è vivere, sentire e saper sfruttare la cultura.**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** Junta de Andalucia. Consejeria de Cultura. C3A è nato con la collaborazione da un lato con le istituzioni collegate alla città di Córdoba e della provincia come la Fondazione Antonio Gala o l'Università di Córdoba, dall'altra con centri nazionali vincolati all'arte e alla creatività contemporanea come la Casa Encendida di Madrid, l'Hangar di Barcellona, La Laboral de Gijón o Tabakalera de San Sebastián , oltre alle istituzioni di Francia e Italia, tra gli altri. **ENTE PROPRIETARIO:** ---
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	Junta de Andalucia.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	---

CIAJG- CENTRO INTERNACIONAL DAS ARTES JOSE' DE GUIMARAES, Guimaraes (Portogallo)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Collezione permanente di arte precolombiana, africana e cinese.** **- Esposizioni temporanee** **- Visite guidate** **- Spettacoli teatrali** **- Workshop** **- Hub per giovani e aziende creative**
	SPAZI	Lo spazio è suddiviso secondo le diverse funzioni: - Art Center: ospita la collezione permanente, l'area per le esposizioni temporanee, uno spazio per gli spettacoli e alcuni servizi aggiuntivi; - Creative Labs: è lo spazio dove si trova la reception e dove vengono svolte le attività legate alle industrie creative, luogo di sviluppo per progetti di business; - Workshop to support emerging creativity: è l'area di lavoro per i giovani creativi. Comprende 13 stanze per l'esposizione, un bookshop, una sala conferenze e un teatro. Vi è inoltre un parcheggio sotterraneo che conta 70 posti auto.
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Sostegno della microindustria creativa;** **Offerta di spazi per la creatività ai giovani creativi e alle aziende per lo sviluppo di nuovi business;** **Organizzazione di workshop creativi per diversi target.**

CIAJG- CENTRO INTERNACIONAL DAS ARTES JOSE' DE GUIMARAES, Guimaraes (Portogallo)

FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Possibilità per molti giovani creativi di sperimentare le proprie capacità e sviluppare il proprio talento.** **Possibilità per le industrie creative di farsi conoscere e sviluppare nuovi progetti di business.** **L'edificio è stato progettato nell'ex area mercatale della città e, anche grazie alla sua posizione centrale rappresenta per la comunità un luogo di incontro.**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** Oficina- Center for Arts and Traditional Masters of Guimaraes. **ENTE PROPRIETARIO:** ---
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	---
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Biglietteria.

DARWIN CAMP, Bordeaux (Francia)

MIX FUNZIONALE	**ATTIVITA'**	**- Eventi** **- Concerti** **- Mostre** **- Skate park** **- Spazi per lo street art** **- Bistrot e ristorazione bio** **- Spazi per il co-working** **- Area per il bike polo**
	SPAZI	- Le Magasin général: è lo spazio dedicato al bistrot ma ospita anche il più grande ristorante bio di Francia. (180 posti a sedere, 400 in piedi); - La halle Darwin: è uno spazio esterno coperto utilizzato per concerti e manifestazioni varie (500 posti a sedere; 1200 in piedi); - La Manufacture: ospita spazi per il coworking e in parte è disponibile per organizzare eventi privati. (700 posti a sedere, 1200 in piedi- 1800 mq); - Hangar BMX: viene usato per concerti ma anche per numerose esposizioni, conferenze e ricevimenti (400 posti a sedere, 700 in piedi - 1200 mq); - Les Chantiers de la Garonne racchiude 3 luoghi: La Brasserie LaLune, con una superficie di 120 mq propone una visita-degustazione di diverse birre prodotte in loco ma può essere affittato per eventi privati; Le Club house des Marins de la Lune ha al primo piano una sala dedicata agli eventi pubblici o privati di 300 mq con una terrazza; Le Restaurant Chantiers de la Garonne è aperto al pubblico ma non è utilizzabile per eventi privati.
FATTORI DI ATTRATTIVITA' SU PUBBLICI E ARTISTI		**Offerta di spazi per la creatività ai giovani creativi oltre a spazi per lo svago e lo sport aperti al pubblico.**

DARWIN CAMP, Bordeaux (Francia)

FATTORI IDENTITARI SULLA COMUNITA'		**Il Darwin è un area di aggregazione per la comunità che permette di attrarre pubblici diversi grazie alla possibilità di svolgere attività di vario tipo (dall'arte, allo sport, al cibo).**
GOVERNANCE		**GESTIONE:** nel 2013 è stata creata l'Associazione Les Darwiniens che raggruppa l'insieme delle società che affittano e gestiscono i diversi spazi del Darwin Camp (180 società e 400 persone). **ENTE PROPRIETARIO:** ---
FATTORI ECONOMICI	**FINANZIAMENTI**	---
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Servizi commerciali; Spettacoli; Servizi; Ristorazione; Affitto spazi

APPROFONDIMENTI

- **KUNSTHAL,** Rotterdam (Olanda)
- **MATADERO,** Madrid (Spagna)
- **PALAIS DE TOKYO**, Parigi (Francia)

KUNSTHAL, Rotterdam - Olanda

DESCRIZIONE e SPAZI

La Kunsthal Rotterdam è **una delle istituzioni culturali leader in Olanda.**
Nel suo iconico edificio, progettato tra il 1988 e il 1989, la Kunsthal **focalizza il proprio lavoro intorno a tre valori: arte, cultura e società.**
La Kunsthal non ha una collezione permanente e non è un museo, allo stesso tempo però produce e organizza esposizioni museali.
La Kunsthal rende arte e cultura accessibile a un pubblico ampio e diversificato. Il suo programma infatti si focalizza sull'attrarre target differenti dai 4 agli 80 anni con attività per i giovani e gli anziani, con grande riguardo verso la scoperta di nuovi talenti e la cooperazione con partner locali, nazionali e internazionali.
Con circa 21 mostre all'anno, un ampia gamma di discipline è rappresentata simultaneamente: arte visiva, arte contemporanea e design, fotografia, lifestyle, moda, architettura e storia.

Per mantenere il suo ruolo di valore aggiunto ed elemento attrattivo per la città, la regione e il paese, la Kunsthal si concentra in modo prioritario sul ruolo della sua sede come palazzo dei festival.

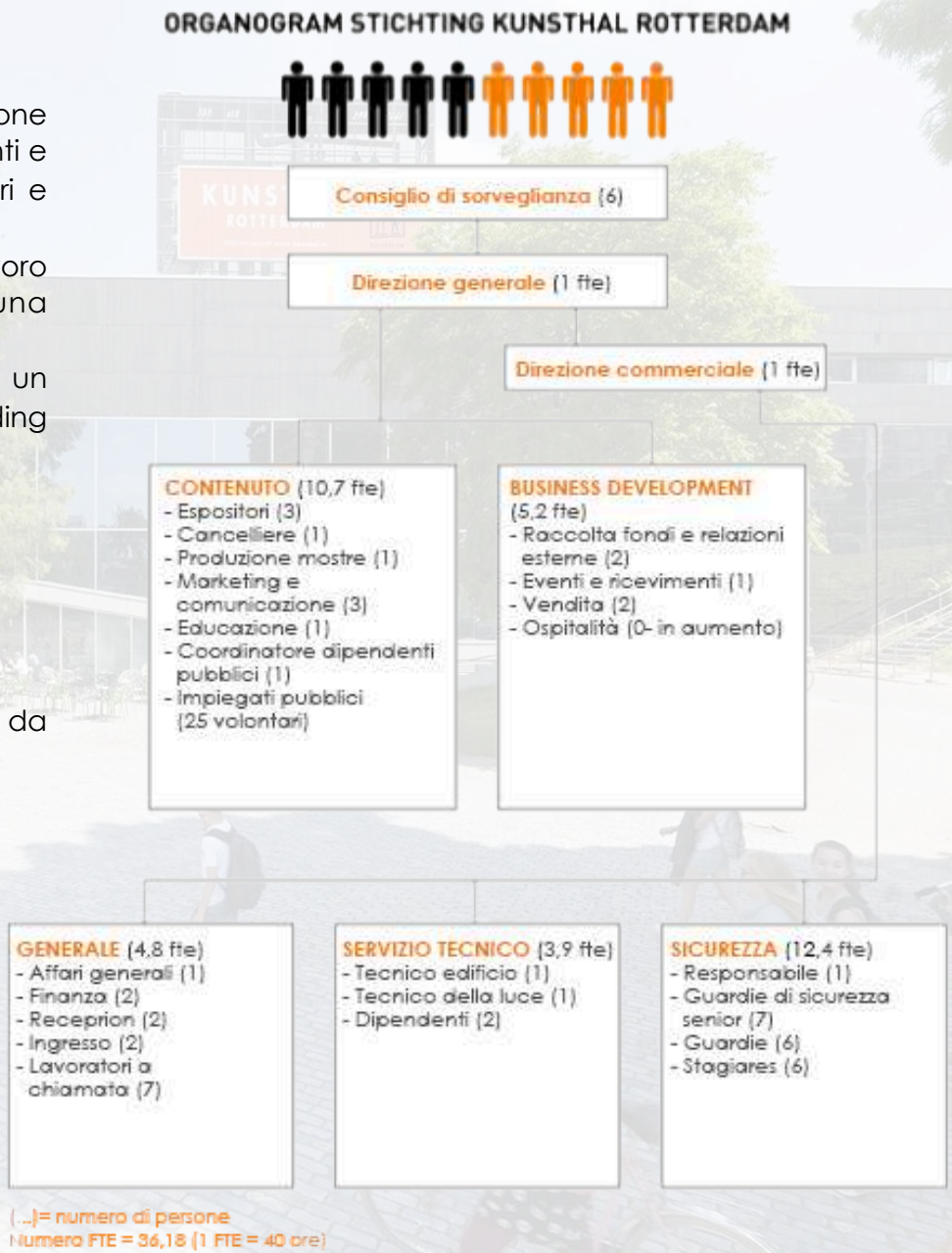
GLI SPAZI E L'EDIFICIO

Il 1° novembre 2014 è stata inaugurata la nuova Kunsthal, ristrutturata e rinnovata dallo studio OMA di Rem Koolhas.
Il risultato è un edificio sostenibile più facile da gestire.
L'area di ingresso comprende la **Kunsthalcafé, lo shop e la biglietteria.**
Un grande **auditorium** con una capienza di oltre 300 persone viene utilizzato per la programmazione ma può anche essere affittato come location per eventi.
E' inoltre presente **un'area didattica permanente**, **il KunsthalLAB**, dove possono essere svolte ogni giorno lezioni scolastiche e dove famiglie e bambini possono svolgere attività pratiche.

KUNSTHAL, Rotterdam - Olanda

LA GESTIONE

La Kunsthal è sempre stata una piccola organizzazione flessibile con un numero limitato di impiegati permanenti e una vasta gramma di impiegati temporanei, volontari e liberi professionisti.
Questa scelta ha portato negli anni a un carico di lavoro eccessivo ai dipendenti che ha comportato una variazione nella struttura dell'organizzazione.
Nel 2016 sono stati assunti un direttore di impresa, un assistente finanziario e un responsabile per il crowdfunding e per lo sviluppo.
Attualmente esistono cinque dipartimenti:
-Contenuto;
-Business development
-Generale
-Servizio tecnico
-Sicurezza
Per un totale di 36 Full Time Equivalent ripartiti come da immagine a fianco.



Organigramma (Fonte: kunsthal.nl | Elaborazione: FF)

LE FUNZIONI DEI DIPARTIMENTI DELLA KUNSTHAL

CONTENUTO: Lo staff artistico, responsabile per i contenuti del programma, le mostre, le attività e la comunicazione consiste in un direttore generale, tre curatori, il registrar, il responsabile della produzione, tre membri per la comunicazione e un membro per l'educazione.
Il team è sostenuto da tirocinanti, un coordinatore e altri impiegati.

BUSINESS DEVELOPMENT: Responsabile dell'operatività giornaliera della Kunsthal, conta un addetto al fund-raising, un addetto agli eventi e ai ricevimenti e due responsabili del gift shop ed è supervisionato da un direttore.

GENERAL: Questo dipartimento è responsabile per le risorse umane, le finanze e la reception e consiste in un responsabile, un addetto agli aspetti finanziari, due receptionist e due tesorieri.

SUPERVISORY BOARD
Le responsabilità di supervisione della Kunsthal Rotterdam Foundation sono eseguite da un Supervisory Board. La gestione e la supervisione sono in relazione tra loro in accordo con il Modello di Supervisory Board come descritto nel Codice Culturale Governance olandese (2016).
Il Supervisory Board è responsabile del mantenimento della continuità di Kunsthal e agisce in qualità di datore di lavoro del direttore / manager.

PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI E RAPPORTO CON LA CITTA'

Kunsthal Rotterdam non potrebbe esistere senza le numerose partnership a livello locale, nazionale e internazionale.
Numerosissimi sono infatti i fondi e le aziende partner che ne sostengono le attività.
Main sponsor, per il periodo 2015- 2017, è stata ING; esiste un patronato con Bank Giro Lottery, la lotteria culturale leader in Olanda e dal 2012 la Kunsthal ha inoltre un sistema di donazione per privati che consiste nella Kunsthal Friends Card e nella Kunsthal Circles, che offrono inoltre numerosi benefit a chi vi fa parte.

Recentemente è stata introdotto anche la "New design friends card" che permette anche di avere uno sconto nel 25% sull'ingresso al Blijdorp Zoo.

Nel mese di Maggio del 2016 sono terminati i lavori del Parkenknoop. Le connessioni tra il Museumpark, da cui si accede alla Kunsthal, e il Parkenknoop hanno permesso di collegare le aree verdi della città e di garantire percorsi pedonali e ciclabili di fruizione.
Le programmazioni dei musei che affacciano su questo contenitore creativo (Museumpark) sono coordinate al fine di rafforzare il parco e il suo valore culturale. A questo fine è stato introdotto un biglietto unico (Museumpark ticket), della validità di 6 mesi, che permette l'accesso a 5 musei della città, tra cui anche la Kunsthal, con uno scontro del 40% sul valore d'ingresso del biglietto.

KUNSTHAL, Rotterdam - Olanda

IL PUBBLICO

La Kunsthal è in **grado di raggiungere un pubblico ampio, e spesso nuovo, attraverso la sua variegata e ricca gamma di mostre presentate in contemporanea e rapidamente alternate.**
Il programma si rivolge a specifici gruppi target, con programmi collaterali supplementari ed eventi speciali, supportati da un forte sistema di marketing e branding.
Viene descritta come un trendsetter culturale, orientato al visitatore con un tocco internazionale che utilizza la sua completa libertà per presentare un pubblico ampio, e spesso nuovo, a mostre sull'arte, la cultura e la società.

Nel 2016, con 21 mostre, ha raggiunto **211.677 visitatori di cui il 33 % non aveva mai visitato la Kunsthal.**
Circa il 61% dei visitatori sono donne mentre il 39% sono uomini, con un 75% di visitatori con un educazione universitaria.

Tra le attività organizzate ve ne sono alcune specifiche per ciascun target:
-**Summerschool all you can art:** offre la possibilità a giovani talenti di lavorare e imparare con una supervisione della durata di 6 settimane da parte di altri artisti.
-**Family programmes**: centrato sulla partecipazione attiva di chi ne prende parte è sostenuto da vari partner.

- **Kunsthallab: durante l'anno è dedicato ai bambini dai 4 anni e agli adulti e vengono organizzate attività legate all'educazione e all'interazione sociale.** Durante le vacanze scolastiche vengono organizzate attività aggiuntive per le famiglie, come visite guidate, workshop e spettacoli di musica e teatro.
- **Lifelong learning for adults:** attività specifiche per gli adulti.
- **Masterclasses e Talks degli artisti.**

KUNSTHAL, Rotterdam - Olanda

SOSTENIBILITA' ECONOMICA

La Kunsthal copre oltre la metà del suo budget operativo con le proprie entrate. Nonostante l'enorme concorrenza con gli istituti partner per finanziamenti e sponsorizzazioni aziendali, la struttura è riuscita a stringere preziosi collaborazioni e a ottenere cospicue donazioni.
Il sistema Kunsthal, rivolto a un vasto pubblico con un programma vario e diversificato, è la base per un modello di business in cui vengono utilizzate le grandi mostre capaci di attrarre grandi pubblici per finanziare quelle più piccole.

Nel 2016 dei 2.959.322 € di entrate, 1.195.326 € proviene dalla vendita dei biglietti di ingresso e 1.764.006 € da altre entrate (shop, contributi e altro).
Il sussidio operativo è stato di 2.661.453 €.

VOCI	2013	2014	2015	2016
Visitatori	187.482 *	252.411 ***	200.353	211.677
Visitatori online	611.422**	541.789	545.809	469.788
Aumento percentuale dei fans sui social media	FB 260% / TW 60% / start Insta	FB 50% / TW 150% / Insta 50%	FB 30% / TW 146% / Insta 257%	FB 24% / TW 23% / Insta 331%
Numero di mostre	7	23	23	21
Eventi	5	6	6	12
Entrate (biglietti, shop, sponsorizzazioni)	€ 2.510.372,00	€ 2.988.656,00	€ 2.395.853,00	€ 2.959.322,00

* in 7 mesi (a causa della ristrutturazione)
** compreso www.kunsthalmaakmee.nl
*** in 11 mesi

Fonte: report 2016 Kunsthal.nl | Elaborazione: FF

DESCRIZIONE

Il Matadero è un **centro culturale promosso dall'area governativa delle arti, dello sport e del turismo del consiglio comunale di Madrid, inaugurato nel febbraio 2007**.
Dal 2012 è inserito nell'annuale Osservatorio della cultura, un'indagine che analizza oltre 200 realtà culturali e che lo colloca **tra le cinque istituzioni più apprezzate del paese**, superato solo dal Reina Sofia e dal Museo del Prado.
Si tratta di **uno spazio vivo e cangiante al servizio dei processi creativi, della formazione artistica partecipata e del dialogo tra le arti.** E' nato con la volontà di contribuire alla riflessione sull'ambiente socioculturale contemporaneo e con la vocazione a sostenere i processi di costruzione della cultura del presente e del futuro.

Lo **stimolo della creazione contemporanea** è una parte fondamentale del Matadero, sempre da una **prospettiva transdisciplinare, di ibridazione e rottura dei confini, in cui tutte le forme di espressione artistica hanno un posto: arti dello spettacolo, cinema, musica, design, architettura, urbanistica e paesaggio.**

Il Matadero agisce per promuovere la formazione di artisti e pubblici, la produzione di lavoro e la diffusione della cultura locale a livello nazionale e internazionale.

Questi gli obiettivi esplicitati dalla struttura:

1. **Incoraggiare la creazione soddisfacendo le richieste e fornire le risorse necessarie ai creativi;**
2. **Prestare particolare attenzione alla diffusione del lavoro dei creativi che lavorano sul territorio della città di Madrid;**
3. **Diventare luogo di incontro per professionisti della cultura, creativi e pubblico;**
4. **Incoraggiare la produzione di nuove opere, sia di artisti locali sia nazionali e internazionali;**
5. **Contestualizzale la creazione artistica del suo tempo e metterla in relazione con altre aree della vita pubblica;**
6. **Promuovere la riflessione sui processi di costruzione della cultura;**
7. **Risvegliare l'interesse per la cultura tra i cittadini e generare nuovo pubblico per l'arte;**
8. **Ospitare i principali eventi della città, nonchè eventi internazionali di rilievo legati alla creazione contemporanea;**
9. **Stabilire una rete di collaborazione, nazionale e internazionale, con spazi simili, per la realizzazione di progetti comuni;**
10. **Promuovere l'organizzazione di attività in collaborazione con tutte le istituzioni che fanno parte del progetto Matadero Madrid.**

LA GESTIONE

La **gestione completa di Matadero Madrid è stata ceduta nel giugno 2012 passando da un regime di gestione diretta alla società Madrid Destino, una società commerciale pubblica del Comune di Madrid.**
Si tratta di un modello di cooperazione istituzionale, pubblica e privata, che promuove la partecipazione della società al progetto e garantisce la sua pluralità, indipendenza e redditività.
Finora ci sono 9 entità associate che compongono il mosaico di Matadero Madrid.
Le istituzioni dipendenti di Madrid Destino sono 4: Intermediae, Naves de Matadero. Centro internacional de Artes Vivas (Sala 1, Sala 2 e Teatro Café), la Cineteca e l'ufficio di coordinamento.
Le altre 5 istituzioni ospitate completano l'offerta culturale e sono Central de Diseno, Casa del Lector, dipendente dalla Fondazione Germán Sánchez Ruipérez, entrambe con sede a Matadero Madrid, Extension AVAM, gestita da Artistas Visuales Asociados de Madrid (AVAM) e Factoría Cultural.

ATTIVITA'

INTERMEDIAE: uno spazio dedicato a pubblici non specifici che si riflette in un **programma di attività per la comunità, il quartiere e la città, che collega il Matadero al territorio limitrofo.**

NAVES MATADERO. CENTRO INTERNACIONAL DE ARTES VIVAS: ha come obiettivo generale lo sviluppo di uno spazio di creazione contemporanea in cui arti sceniche, visive, letteratura, filosofia, cinema e musica si intersecano in un programma interdisciplinare.

CINETECA MADRID: con due cinema e un palco, ha avvicinato il pubblico al cinema documentario attraverso un'interessante programmazione e la celebrazione annuale di Documenta Madrid.

OFICINA DE COORDINACION: serve a facilitare le attività interdisciplinari tra i centri associati e a favorire la razionalizzazione della programmazione nei vari ambiti.
Da questa dipendono la sala espositiva "Abierto x Obras", la Nave 16, le residenze d'artista chiamate "El Ranchito, l'Archivio Matadero e la programmazione di Plaza Matadero.

ENTI PRIVATI E ATTIVITA'

CENTRAL DE DISENO: promossa dalla Fundacion Diseno de Madrid (DIMAD), è uno spazio di riferimento per la diffusione e la promozione del disegno, concepito come disciplina a metà tra l'economia e la cultura. Organizza la Biennale Iberoameticana del Disegno.

CASA DEL LECTOR – FUNDACION GERMAN SANCHEZ RUIPEREZ: centro internazionale per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione della lettura volto a generare conoscenze sulla lettura in un contesto digitale, sia per la promozione della cultura della lettura sia della nuova industria del libro. I progetti sperimentali vengono realizzati con bambini, famiglie, bibliotecari o startup.

FONDAZIONE SANDRETTO RE REBAUDENGO MADRID: nel 2018 verrà installata una nuova sede della fondazione torinese dedicata all'arte contemporanea.

FACTORIA CULTURAL: è uno spazio di sostegno all'imprenditorialità che ha la vocazione di contribuire allo sviluppo di iniziative emergenti e innovative in campo creativo.

EXTENCION AVAM: è lo spazio destinato all'esposizione, al dibattito e alla visibilità delle produzioni degli artisti. E' gestito da "Artistas Visuales Asociados de Madrid (AVAM)".

ALTRI SERVIZI

CAFE' TEATRO: comprende un ristorante e caffetteria, una sala per attività teatrali e musicali e uno spazio per presentazioni e incontri con artisti. Funge anche da foyer per una sala delle Naves del Espanol.

ALQUILER DE BICICLETAS: molto attento al tema della mobilità sostenibile il Matadero organizza il Festival de B di biciclette e offre un servizio di noleggio.

CANTINA: ristorante bio che comprende un patio e una terrazza disponibile anche per l'organizzazione di eventi culturali.

OPEN TERRARIO INTERMEDIAE: è uno spazio aperto al pubblico dove sono presenti aree attrezzate per lavorare, riposarsi. E' dotato anche di connessione wi-fi e di una bibliteca.

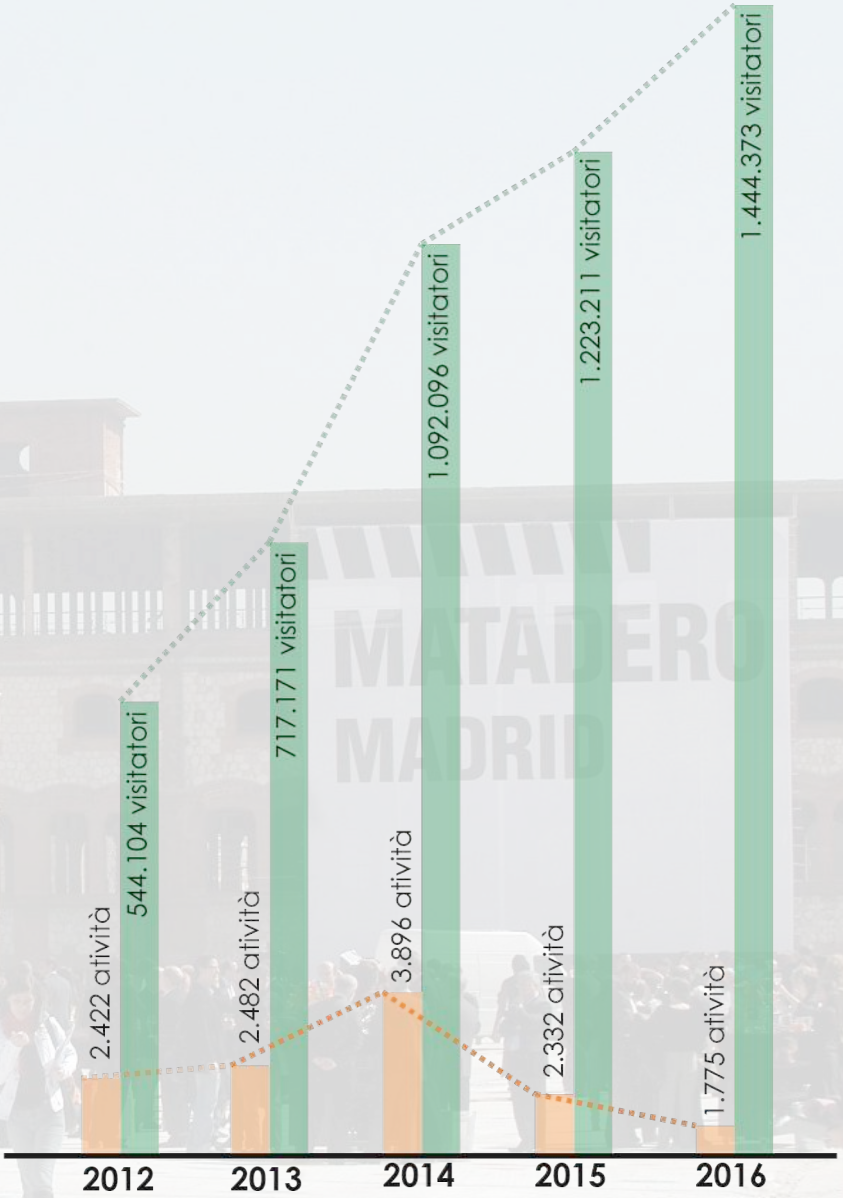
PUBBLICI

20 - 40 anni

Sono spesso giovani professionisti con formazione universitaria, fortemente interessati alla cultura e alle nuove tendenze.

0 - 99 anni

Il Matadero ha implementato un programma che mira a rendere l'esperienza familiare e condivisa da genitori e bambini. Vengono organizzati laboratori e attività intorno a mostre o incontri come il Festibal con B di bici, Terraza Matadero p FESTeen.



Evoluzione del pubblico e delle attività dal 2012 al 2016
(Fonte: mataderomadrid.org | Elaborazione: FF)

DESCRIZIONE

Il Palais de Tokyo è situato in un monumentale edificio costruito in occasione dell'Esposizione Universale del 1937.
Totalmente rinnovato nell'Aprile del 2012 dagli architetti Anne Lacaton e Jean- Philippe Vasall, offre al pubblico **mostre, incontri, concerti e performance nei suoi spazi di 22.000 mq distribuiti su quattro piani e rappresenta il più grande centro di arte contemporanea in Europa**.

Il Palais è costituito da due ali: l'ala est ospita il Museo di Arte Moderna del Comune di Parigi, mentre l'ala ovest contiene il Centro d'Arte Contemporanea, al cui interno si trova l'Ecole de Paris, un'associazione di artisti.
Gli spazi che si snodano sui quattro livelli sono costituiti da immense sale, spazi dedicati a conferenze, performance, sale cinematografiche, una grande biblioteca, due ristoranti e uno spazio adibito a iniziative private.
Infine vi sono due giardini, uno dei quali è diviso in piccole aiuole che vengono coltivate individualmente a rotazione.

LE ATTIVITA'

Oltre all'esposizioni d'arte il Palais de Tokyo organizza ogni anno numerosissime attività con l'obiettivo di attrarre un pubblico sempre maggiore e diversificato tra cui:
-**Visite guidate e visite tematiche**
-**Attività per le famiglie**
-**Workshop**
-**Atelier**
-**Attività specifiche per le scuole**
-**Formazione per gli insegnanti delle accademie dell'Ile de France**
-**Attività per utenti sensibili**
-**Attività di formazione dedicate agli adulti**
-**Attività dedicate ai portatori di handicap**
-**Concerti**
-**Performance**
-**Proiezioni cinematografiche**
-**Conferenze**

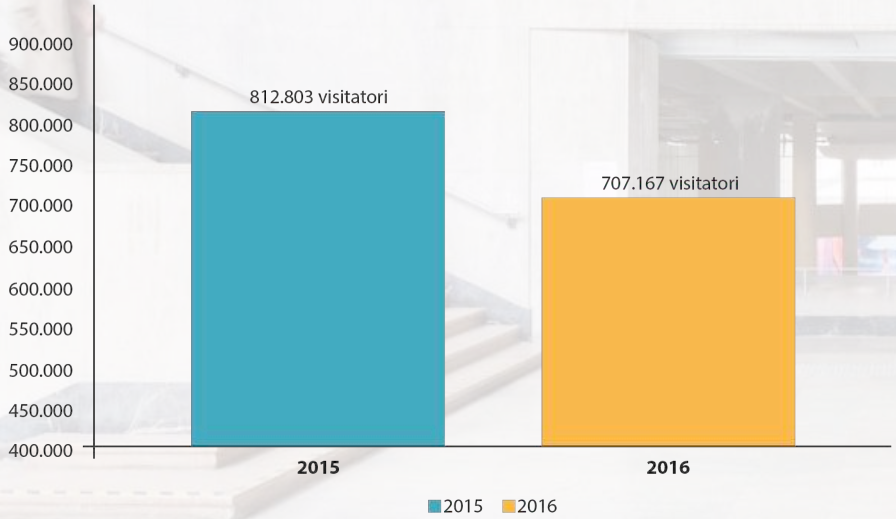
Il Palais de Tokyo inoltre **pubblica due volte all'anno il Palais Magazine e una serie di monografie legate alle maggiori esposizioni d'arte.**

I PUBBLICI

La frequentazione globale del Palais de Tokyo ha raggiunto **nel 2016 707.167 visitatori di cui 327.625 hanno partecipato alle esposizioni e alla programmazione artistica e culturale.**

Come si evince dalla tabella, in controtendenza con la continua crescita dal 2011 al 2015, nel 2016 è stato registrato a un calo di visitatori dovuto a diversi fattori: i fatti di terrorismo e la mancanza di vernissage pubblici in estate e in autunno che rappresentano normalmente momenti molto popolari.

Nel 2016 inoltre sono stati accolti al Palais de Tokyo 13.326 alunni delle scuole.



L'evoluzione del pubblico dal 2011 al 2016
(Fonte: Palais de Tokyo)

	2015	2016
SITO INTERNET		
Visitatori mensili	100.160	89.416
Visitatori totali	1.202.000	1.073.000
Utilizzatori francesi	72%	70%
FACEBOOK		
Fans	225.000	259.000
Donne	59%	60%
Uomini	38%	37%
Fans Francesi (a seguire USA, Italia e UK)	37%	38%
TWITTER		
Followers francesi (a seguire USA, Italia e UK)	57%	63%
Followers	335.000	460.000
Donne	43%	38%
Uomini	57%	62%
Media di tweet al giorno	3	2
Media di retweet e menzioni al giorno	15	17
INSTAGRAM		
Followers	59.000	140.000

LA GESTIONE

Direction de la Programmation Artistique

Jean de Loisy, Directeur

Adélaïde Blanc, *coordinatrice de la direction artistique*

Curators
- Daria de Beauvais,
- Katell Jaffrès,
- Rebecca Lamarche-Vadel,
- Julien Fronsacq,
- Claire Moulène,
- Yoann Gourmel (CDD)
- Sandra Adam (CDD)

Manifestations culturelles
- Vittoria Matarrese, *responsable*
- Natascha Jakobsen, *chargée de mission*
- Myriam Ben Salah, *responsable projets*

Editions
- Frédéric Grossi, *responsable*
- Vincent Simon, *éditeur*

Le Pavillon
Ange Leccia, *Directeur*

- Chloé Fricout, *chargée de production et de coordination*

Direction de l'Administration

Affaires financières
- Léa Szerman, *responsable des affaires financières*
- Simona Kristapaviciute, *chargée de contrôle de gestion et achat public*

Affaires juridiques
- Mathieu Tavière, *responsable*

Comptabilité
- Sandra Dugray, *responsable*
- Moulaye Fofana, *régisseur des recettes*
- Jean-Baptiste Borges, *assistant comptable*

Ressources humaines
- Sophie Perez, *responsable*
- Pauline Fournier, *assistante ressources humaines*

Direction de la Production des expositions

Lisa Séantier, *Directrice*

Fabrice Claval, *responsable de la régie des expositions et audiovisuelle*

Régie des expositions
- Philippe Verly, Emmanuel Debriffe, Clément Bord, *régisseurs des expositions*

Régie audiovisuelle
- Wilfried Julien, *régisseurs audiovisuel*
- Tom Lefort, *technicien audiovisuel*

Coordination de la production et de la régie des œuvres

- Félicie Bouché, Géraldine Caizergues, Manon Lefort, Raphaële Mas, Claire Szulc, Pauline-Alexandrine Deforge, *chargées de production*
- Domitille Chaudieu, chargée de production (CDD mécéné)

- Cécile Allouis, *responsable de la coordination*
- Mathieu Bichard, *régisseur des œuvres*
- Camille Cios, *régisseur des œuvres en charge des prêts*

Organigramma (Fonte: Palais de Tokyo)

La gestione del Palais è garantita da un organigramma articolato e complesso.

La **programmazione artistica**, presieduta da un presidente, conta al suo interno 7 curatori, 3 responsabili per le manifestazioni culturali e 2 persone che si occupano dell'editoria.
L'**amministrazione** è organizzata in Affari finanziari (2 persone), Affari giuridici (1 responsabile), Contabilità (3 persone) e risorse umane (2 persone).
Il Pavillon è presieduto da un direttore assistito da una persona che si occupa della produzione.
La **produzione artistica** è presieduta da un presidente ed è suddivisa in regia dell'esposizione (3 persone), regia audiovisiva (2 persone), coordinazione della produzione e della regia delle opere (10 persone.

LA GESTIONE

Président
Jean de Loisy

Directrice générale déléguée
Julie Narbey

Directeur des relations extérieures
Jean-Baptiste de Beauvais

Assistante de direction / Chargée des relations publiques
Sylvia Varagne

La **direzione** del Palais è coordinata da un presidente, affiancato da una direttrice generale delegata, un direttore delle relazioni esterne e una assistente della direzione incaricata per le relazioni pubbliche.
Esistono poi una **direzione allo sviluppo delle risorse**, presieduta da una direttrice e suddivisa in sviluppo dei partenariati e delle privatizzazioni affiancati da dei responsabili allo sviluppo economico.

Direction du Développement des Ressources

Gaële de Medeiros, *Directrice*

Développement des Partenariats
- Anne-Marie Hibbs, *responsable*

Privatisations
- Fabienne Benainous, *responsable*
- Daphné Panacakis, *adjointe du responsable des privatisations*

- Etienne Chazouillères, *chargé du développement économique*
- Paulette Serr, *chargée de mécénat*
- Emma Scribe, *assistante développement économique (contrat de professionnalisation)*

Direction des Publics

Tanguy Pelletier, *Directeur*

Médiation culturelle
- Marion Buchloh, *responsable*
- Catalina Martinez Breton, Simon Bruneel *chargés de projet*
- Médiateurs

Développement des publics
- XXX, *responsable*
- Adeline Wessang, *chargée de développement et relations visiteurs*
- Audrey Parent, *chargée des ventes et relations visiteurs*
- Thomas James, *chargé des contenus audiovisuels*

Direction de la Communication

Annabelle Turkïs, *Directrice*

Communication
- Dolorès Gonzalez, *responsable*
- Marion Bungert, *chargée de la communication web*
- Ariane Salas, *chargée de communication*
- Marie Chenel, *rédactrice et coordinatrice éditoriale*

Studio graphique
- Willy Carda, *responsable*
- Mathieu Orenge, *graphiste*

Direction Technique

François Roussy, *Directeur*

Lise Leloutre, *assistante de Direction*

Sécurité-incendie
- Nazih Bouziani, *responsable*
- Mouhcine Almi, *adjoint au responsable*
- Ahmed Aguerd, Lansanna Leno, Farid Mallek, Khellaf Mokdad, Mohamed Nasraoui, Miguel Serra, Issa Traoré, Moula Kissoum, *chefs de sécurité incendie SSIAP2*

Bâtiment
- XXX, *régisseur maintenance*
- Bettina Puchault, *régisseur logistique (CDD)*
- Kévin Allouache, *électricien*
- Noreddine Zaïm, *technicien de maintenance*
- Rachid Houat, Alain Trouslard, *manutentionnaires*
- Nicolas Malthere, Mohamed Feddal, *agents des services généraux et techniques*

Régie événementielle
- André Nicolesco, *régisseur*
- Geoffroy Velter, *régisseur adjoint*

Réseau informatique
- Kinzola Nsumbuka, *administrateur réseau et système*
- Benjamin Abadie, *assistant administrateur système et réseau (contrat de professionnalisation)*

La **direzione dei pubblici**, presieduta da un direttore, è suddivisa in mediazione culturale (3 persone) e dipartimento di sviluppo dei pubblici (4 persone).
Il **dipartimento di comunicazione** è presieduto da una direttrice e al suo interno ha un area comunicazione (4 persone) e uno studio grafico (2 persone).
Esiste infine una **direzione tecnica** con un direttore e un' assistente alla direzione, suddivisa in prevenzione incendi, ufficio tecnico, eventi e dipartimento informatico.

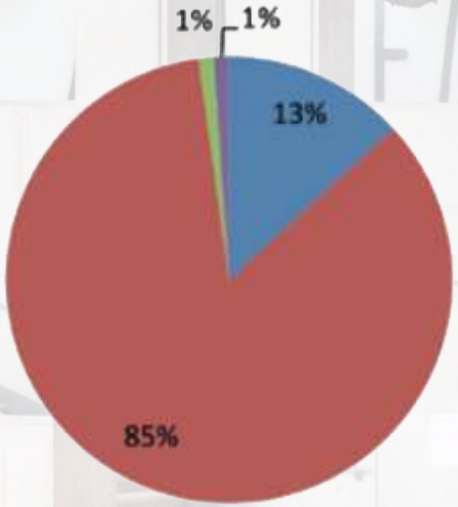
Organigramma
(Fonte: Palais de Tokyo)

LA GESTIONE

Il Palais de Tokyo, al 31 Dicembre 2016, conta 91 lavoratori salariati.

L'età media è di 36 anni e l'anzianità media è di 5 anni.

Il 52% dei lavoratori del Palais sono donne, mentre il 48% sono uomini.



Contratto a tempo determinato

Contratto a tempo indeterminato

Contratto di inserimento

Contratto di apprendistato

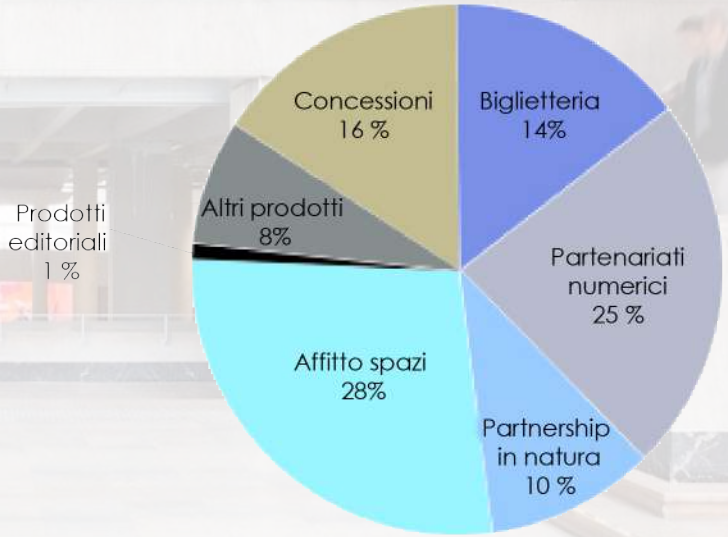
Ripartizione dei lavoratori per contratto
(Fonte: Palais de Tokyo)

SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Il **totale delle entrate nel 2016** è stato di **19.052.582 €, di cui 6.224.000 € (34%) di sovvenzioni versate dal Ministero della Cultura e della comunicazione e 12.493.915 € di risorse proprie.**
La parte di **autofinanziamento del Palais de Tokyo continua a crescere ed è passata dal 60 % nel 2014, al 64% del 2015 per arrivare al 66 % nel 2016.**

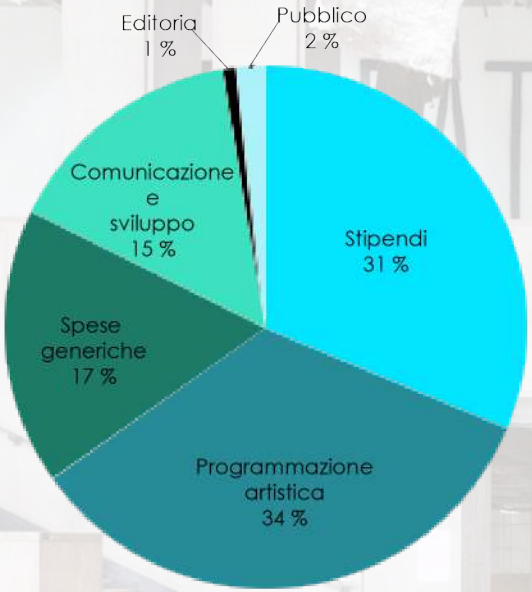
L'aumento delle risorse proprie e la crescita che rappresentano nel budget del Palais nel 2016 si spiegano, con una costante entrata da biglietteria, con lo sviluppo di partenariati, i buoni risultati delle concessioni e le performance date dalla privatizzazione di alcuni spazi.

Ripartizione delle risorse proprie



(Fonte: Palais de Tokyo | Rielaborazione: FF)

Ripartizione delle spese



(Fonte: Palais de Tokyo | Rielaborazione: FF 2016)

Risorse pubbliche	**6.558.667,00 €**
di cui sovvenzioni di funzionamento da parte del Ministero della Cultura	6.224.000,00 €
di cui quota parte da sovvenzioni d'investimento	334.667,00 €
Risorse proprie	**12.493.915,00 €**
da biglietteria	1.808.300,00 €
da partenariati	4.186.856,00 €
da affitto spazi	3.469.539,00 €
da entrate per concessioni	1.987.002,00 €
di cui incluse nella fornitura	549.678,00 €
da prodotti editoriali	87.017,00 €
da altri prodotti	405.523,00 €
TOTALE ENTRATE	**19.052.582,00 €**
Salari	5.996.613,00 €
Programmazione artistica	6.468.386,00 €
Spese generali	3.273.360,00 €
Comunicazione, sviluppo e costi tecnici delle privatizzazioni	2.877.212,00 €
Edizioni	147.613,00 €
Pubblici	362.637,00 €
TOTALE SPESE	**19.125.822,00 €**
BILANCIO	**-73.240,00 €**

LO SVILUPPO DELLE RISORSE PROPRIE

EVENTI

Nel 2016 il Palais è diventato sede di eventi di grande importanza. La Fédération Francaise de la Couture e gli stilisti hanno trasformato nuovamente il Palais nel quartiere generale durante la settimana della moda.
Partner e donatori hanno fatto affidamento sulla sede del Palais per organizzare i propri eventi.
Nel 2016 ha ospitato 118 eventi di cui 48 sfilate, 4 lanci di prodotti, 1 evento Nike durante la UEFA Euro 2016 e 59 eventi per le relazioni pubbliche.

PARTENARIATI

In un contesto economico difficile, il Palais de Tokyo ha fidelizzato i suoi partner storici senza perdere l'obiettivo di trovare nuovi donatori.
Di seguito alcuni partner che hanno permesso il funzionamento del Palais:
-Fondation Louis Roederer
-Fondation Swarowski
-Fondation Luma
-Banca Neuflize OBC
-Fondation d'entreprise Engie
-Fonds Canson pour l'Art et le Papier
Contemporaneamente il Palais ha proseguito le sue collaborazioni strategiche iniziate nel 2014 con Fondation Bettencourt-Schueller e Fondation d'entreprise Total.
Il 2016 è stato inoltre l'anno in cui si sono avviati nuovi partenariati a sostegno delle mostre.
Infine numerosi partner hanno accompagnato la struttura con donazioni in natura e in competenze per la produzione delle mostre.

IL TOKYO ART CLUB

Nel 2016 ha festeggiato il suo terzo anno di attività con un numero sempre più elevato di membri, da 17 del 2015 a 20 del 2016.
Offrendo alle aziende un'occasione di partnership chiavi in mano, con due livelli di iscrizione (10.000€ e 20.000€), questo club lavora per riunire attori economici di diverso calibro e provenienti da settori di business differenti intorno a un programma di eventi esclusivo.

L'ASSOCIAZIONE AMICI DEL PALAIS DE TOKYO

Riunisce 750 membri e ha all'interno il Tokyo Art Club che a sua volta riunisce circa 250 persone, mecenati privati del Palais.
L'associazione consente ai suoi membri di partecipare a eventi esclusivi e di incontrare artisti, collezionisti e professionisti dell'arte.
Ogni anno viene organizzata inoltre una cena di gala per la raccolta fondi e nel 2016 il sostegno finanziario fornito dall'associazione al Palais è stata di circa 205.000€.

LE CONCESSIONI

La Yoyo, agenzia che organizza gli eventi per il Palais, ha stabilizzato una clientela fedele per feste e concerti elettronici, diversificando l'offerta durante la settimana.
Nel 2016 sono stati ospitati i più grandi dj della scena elettronica, grandi artisti pop, ma sono stati organizzati anche lanci di serie tv e molto altro.
Nel 2016 gli spazi in concessione hanno generato un fatturato complessivo di 1.987.002 € contro i 1.825.372€ del 2015.

LE PRINCIPALI EVIDENZE

Le **attività** svolte all'interno dei centri analizzati sono, nella maggior parte dei casi, **molteplici e diversificate.**
Le più diffuse sono esposizioni temporanee, spettacoli di musica, teatro e cinema, attività di diffusione del sapere come simposi e conferenze e attività di formazione.
Il Darwin Camp di Bordeaux, che coinvolge oltre 180 società diverse che si occupano dei diversi spazi, è un caso emblematico in questo senso perché offre soluzioni adatte a ogni tipo di utente, dall'arte, allo sport, al cibo ed è diventato per questo motivo un luogo di aggregazione della cittadinanza.

La **diversificazione e programmazione specifica di attività che coinvolgano target differenti ha contribuito in molti casi a un incremento di visitatori.**
La Kunsthal di Rotterdam ha invece un ampio panel di programmi collaterali supplementari ed eventi speciali, supportati da un forte sistema di marketing e branding. Grazie a questo sistema nel 2016, con 21 mostre, ha raggiunto 211.677 visitatori di cui il 33 % non aveva mai visitato la Kunsthal.
Il Matadero di Madrid, invece, ha diminuito le proprie attività adattandole all'obiettivo di rendere l'esperienza di visita familiare e condivisa da genitori e bambini ma ha ottenuto un incremento di pubblico, dal 2012 al 2016, da circa 500.000 visitatori a più di 1.400.000.

Da un punto di **vista gestionale la modalità più utilizzata appare quella pubblica/privata**: in diversi casi l'ente proprietario risulta il comune di pertinenza e la gestione è affidata a soggetti privati che si occupano di tutta la parte organizzativa.
Il Matadero ha da poco cambiato la modalità di Gestione attraverso l'inserimento di un soggetto intermediario, la Madrid Destino, mentre la Kunsthal di Rotterdam dopo anni di collaborazioni esterne ha deciso di strutturare meglio i propri dipendenti. Il Centro de Creacion contemporanea de Andalucia C3A appartiene alla Junta de Andalucia, l'istituzione della comunità autonoma dell'Andalusia, ma la sua nascita e la sua gestione sono state rese possibili grazie alla collaborazione da un lato con le istituzioni collegate alla città di Córdoba e della provincia come la Fondazione Antonio Gala o l'Università di Córdoba, dall'altra con centri nazionali vincolati all'arte e alla creatività contemporanea come la Casa Encendida di Madrid, l'Hangar di Barcellona, La Laboral de Gijón o Tabakalera de San Sebastián, oltre alle istituzioni di Francia e Italia.

La **sostenibilità economica è garantita nella maggior parte dei casi grazie a finanziamenti pubblici (quasi mai inferiori al 30% dei costi di esercizio ed investimento annuali) e privati non direttamente rivenienti da ricavi delle attività dirette. Un corretto equilibrio tra fondi pubblici e privati appare insieme segno di attenzione e rilevanza dell'azione pubblica nel sostegno diretto di funzioni ritenute centrali per la Comunità di riferimento e per l'attrattività territoriale, nonchè insediamento riconoscibile di queste funzioni per il tessuto economico e produttivo che conferisce prestigio a *donors* e *sponsor* privati**.
La Kunsthal di Rotterdam, per esempio, non potrebbe esistere senza le numerose partnership a livello locale, nazionale e internazionale e il coinvolgimento di partner e sponsor locali. Numerosissimi sono infatti i fondi e le aziende partner che ne sostengono le attività.
Solo il Palais de Tokyo, che rappresenta il caso più virtuoso, ottiene da risorse pubbliche meno del 40% del totale e ha una quota di autofinanziamento in continua crescita, dal 60% del 2014 al 66% nel 2016, grazie allo sviluppo di partenariati e ai buoni risultati dati dalle concessioni e dalla privatizzazione di alcuni spazi.

Contribuisce in maniera sostanziale all'equilibrio del sistema l'offerta di servizi a pagamento: servizi commerciali, ristorazione, vendita dei biglietti per spettacoli, attività varie e l'affitto spazi per eventi privati sono le attività che aiutano maggiormente la sostenibilità della maggior parte dei centri culturali analizzati.
Più del 51% delle entrate delle risorse proprie del Palais de Tokyo è rappresentato dalle sole risorse di biglietteria, affitto spazi e attività commerciali.

Le attività core di ciascun centro vengono sostenute da tutte quelle collaterali che garantiscono una continua attrattività sui pubblici e rappresentano parte degli introiti necessari al sostenimento economico.
E' ormai parte fondamentale delle entrate di tutti i centri l'affitto di spazi per eventi privati.
Il Palais de Tokyo pubblica due volte all'anno il Palais Magazine e una serie di monografie legate alle maggiori esposizioni d'arte.

Uno degli **elementi comuni di successo** delle strutture analizzate risiede nell'essere dei **veri e propri centri di aggregazione per la cultura**. La differenziazione delle attività a seconda dei target e di conseguenza l'attrazione di pubblici differenziati e l'offerta di spazi per giovani creativi e aziende li rende infatti veri e propri hub creativi che permettono di sviluppare realtà interdisciplinari.

IL POLO DEL CONTEMPORANEO DI BARI - CONCLUSIONI

La molteplicità di attività previste, articolate nei 40 ambienti pensati per avere autonomia propria, **rispecchia perfettamente l'obiettivo di empowerment delle competenze artistiche e culturali della popolazione e crescita delle capacità di offerta culturale del sistema locale** e appare completamente in linea con quelle che sono le strategie degli altri grandi contenitori culturali europei.
Certo i tre casi approfonditi in questa seconda fase del benchmark osservano il funzionamento di contenitori culturali che rientrano in contesti molto differenti da quello pugliese, in paesi in cui il contributo pubblico è molto elevato (Parigi e Madrid, essendo anche due città capitali) e Rotterdam, Olanda, paese in cui è molto più facile convogliare risorse private al sostegno della cultura.

Mostre, spettacoli, formazione, attività commerciali e residenze d'artista sono in grado di generare effetti di audience development della popolazione con effetti di benessere personale e sociale e miglioramento delle capacità performative dell'offerta culturale urbana e metropolitana.
Il Palais de Tokyo, per esempio, ha creato un'Associazione Amici del Palais che riunisce 750 membri e ha all'interno il Tokyo Art Club che a sua volta riunisce circa 250 persone, mecenati privati del Palais.
L'associazione consente ai suoi membri di partecipare a eventi esclusivi e di incontrare artisti, collezionisti e professionisti dell'arte. Ogni anno organizza inoltre una cena di gala per la raccolta fondi e nel 2016 il sostegno finanziario fornito dall'associazione al Palais è stata di circa 205.000€.

Gli spazi sono pensati in continuo cambiamento e permeabili in modo da permettere di ricalibrare il mix di offerta durante la vita del Polo e renderlo sempre più luogo di aggregazione e transito aperto alla città in grado di includere la cittadinanza.
Ibridare la destinazione d'uso degli spazi in modo da renderli flessibili e adatti ad attività diverse è una strategia del Darwin Camp di Bordeaux che è ormai diventata un'area di aggregazione per la comunità che permette di attrarre pubblici diversi grazie alla possibilità di svolgere attività diverse che vanno dall'arte, allo sport, al cibo.

Grazie ai casi descritti all'interno del report, all'attenta osservazione delle attività che ospitano e con particolare riguardo alle caratteristiche spaziali e funzionali che caratterizzano il Polo del Contemporaneo, è possibile delineare un **elenco di attività che, se gestite con oculatezza e attenzione, sono in grado di contribuire alla sostenibilità del bene in oggetto:**

- **Residenze per artisti: spazi di lavoro e spazi di ospitalità;**
- **Foresteria, aperta anche a ospiti esterni;**
- **Attività commerciali (bar, shop, bookshop, caffetteria e ristorante), gestite anche con forme di ibridazione tra loro;**
- **Spazi laboratoriali da gestire internamente e da subaffittare a soggetti terzi;**
- **Spazi espositivi e servizi ad essi collegati;**
- **Spazi performativi;**
- **Spazi ibridi da gestire a seconda delle occasioni.**

I proventi derivanti dalla corretta gestione di questi spazi, insieme ai ricavi previsti dalle attività caratteristiche programmabili nel progetto del Polo del Contemporaneo di Bari, come lo sbigliettamento legato alle attività dirette, i rientri finanziari legati alle concessioni d'uso di servizi, le attività a partecipazione diretta di utenza o i rientri tariffari da locazione temporanea di spazi a terzi e il merchandising e diritti d'uso di marchio e immagini, contribuiscono sensibilmente al mantenimento degli spazi, ma per quanto il mix funzionale sopra elencato possa risultare virtuoso appare comunque assai difficile che sia in grado di garantire la sostenibilità assoluta dello spazio. **Le evidenze emerse dall'analisi di benchmark mostrano infatti che nessun modello, anche il più virtuoso, sopravvive esclusivamente grazie alle risorse proprie.**
Lo stesso Palais de Tokyo, che ha raggiunto la quota del 66% di risorse proprie nel 2016, necessita del 34% restante di fondi pubblici per poter mantenere il sistema in equilibrio. La Kunsthal di Rotterdam copre più di metà del budget con le sue entrate mentre il 75% delle risorse del Matadero di Madrid proviene da finanziamenti pubblici.

La conferma di quanto sopra descritto emerge anche osservando il profilo economico della maggior parte dei casi analizzati, che risultano comunque tra i *best cases*. Del totale delle risorse proprie del Palais de Tokyo il 14% è rappresentato infatti da ricavi da biglietteria, il 16% da concessioni e il 28% dall'affitto di spazi mentre nel 2016 dei 2.959.322 € di entrate proprie della Kunsthal di Rotterdam, 1.195.326 € proviene dalla vendita dei biglietti di ingresso e 1.764.006 € da altre entrate (shop, contributi e altro). A queste ingenti risorse proprie viene comunque sempre sommato il finanziamento pubblico per garantirne la funzionalità.

.

CONCLUSIONI

A fronte di finanziamenti pubblici inesistenti o fortemente penalizzanti, oltre alle attività citate in precedenza è necessario lavorare molto bene per attivare alcune iniziative come (a titolo esemplificativo):

- Sistemi di membership che garantiscano un coinvolgimento su due livelli: residenti e fruitori e partner/amici al fine di rafforzare le partnership con altre realtà territoriali e il posizionamento sul territorio;
- Visibilità e campagne mirate di comunicazione verso i diversi target;

In ogni caso appare confermata la necessità di accelerare la riconoscibilità sociale e culturale delle comunità locali ed il senso di appartenenza degli spazi di arte contemporanea a livello territoriale come precondizione di successo e sostenibilità. Tale precondizione appare estremamente rilevante e la capacità di strutturare modelli di governance aperti ed inclusivi alla comunità territoriale non ha solo la funzione di accelerare la definizione di una «*comunità di pubblici di riferimento*» ma anche quello di rendere, il più rapidamente possibile, riconoscibile al sistema territoriale il valore, anche competitivo, esplicito che tali luoghi possono rilasciare sul territorio, sia in termini di contributo diretto alla crescita economica e alla coesione sociale e culturale, sia di impatti sui valori di cittadinanza, anche temporanei in relazione ai flussi turistici attivabili.

Il respiro extraterritoriale e la vocazione internazionale dei luoghi dedicati all' arte contemporanea deve essere fin dall'inizio alimentato e condiviso come prospettiva di dislocamento di nuove forme dell'identità competitiva locale sia in termini di sviluppo culturale delle popolazioni e degli attori di riferimento sia in termini di Advocacy pubblica.

Il Polo del Contemporaneo di Bari dovrà pertanto, probabilmente anche più che in altri casi, assumere rilevanza agli occhi della comunità, alimentandone la partecipazione diretta e il senso di appartenenza alla Comunità quale bene pubblico di maggior valore relativo.

FITZCARRALDO
FONDAZIONE

Fondazione Fitzcarraldo è un centro indipendente che svolge attività di progettazione, ricerca, formazione e documentazione sul management, l'economia e le politiche della cultura, delle arti e dei media.
Le predette attività vengono realizzate a beneficio di chi crea, pratica, partecipa, produce, promuove e sostiene le arti e le culture con particolare attenzione a gruppi sociali svantaggiati e in quanto tali esclusi o in condizioni di difficoltà di accesso alla pratica artistica e alla fruizione dei beni e delle attività culturale.